جـامـعـة الـشـرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

ممارسات سلسلة التزويد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التزويد

دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

Supply Chain Practices and Its Role on Competitive Advantage Achievement and Supply Chain Flexibility

A field Study in Jordanian Food Industry Companies

إعـداد

نـهلى محمد علي بعاره

401110223

إشـــــراف

استاذ ادارة الاعمال المشارك

الدكتور كامل محمد الحواجرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

العام الجامعي 2014/2013

تفـويـض

أنا الموقعة أدناه "نهلى محمد علي بعاره" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة "**ممارسات سلسلة التزويد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التزويد: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية**" للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: **نهلى محمد علي بعاره**

التوقيع:

التاريخ: 25 / 1 / 2014 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

"ممارسات سلسلة التزويد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التزويد: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"

وأجيزت بتاريخ 25 / 1 / 2014 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	رئيسا	الشرق الأوسط	....
الدكتور كامل محمد الحواجرة	مشرفا	الشرق الأوسط	....
الاستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة	عضوا خارجيا	جامعة مؤته	....

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين وعلى أله وصحبه أجمعين.

بعد أن انعم الله عليّ بإنجاز كتابة رسالتي هذه، أتوجه بكل التقدير والامتنان إلى استاذي ومرشدي المشرف على الرسالة، الدكتور كامل محمد الحواجرة على ما بذله من رعاية وتوجيه وجهد. فقد كان للملاحظات القيمة التي ابداها خلال إعداد هذه الرسالة، من نقد بناء، ودعم وتشجيع وسعة صدر لكل رأي وفكرة، أكبر الأثر وأقصى التحفيز حتى أصبحت هذه الرسالة على ما هي عليه اليوم. سأتذكرة دوما كصاحب فضل كبير، ومعرفة وعلم غزير، وخلق رفيع .

كما أتوجه بخالص الشكر والاحترام إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها. وأتقدم كذلك بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاعمال بجامعة الشرق الأوسط.

والله ولي التوفيق

الإهداء

أهدي جهدي المتواضع هذا، رمزا للمحبة والوفاء، واعترافا مني بالفضل لأصحابة

إلى روح والدي رحمة الله عليه . . .

داعمي الأول

إلى والدتي الغالية . . .

أطال الله بعمرها و متعها بالصحة والعافية

إلى زوجي . . .

رفيق دربي وكفاحي ونجاحي

إلى قرة عيني خالد وطارق . . .

إنجازي الأعظم وفخري الأول

إلى أحفادي ليلى و جاد و حمزة . . .

فخري القادم إن شاء الله

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

ممارسات سلسلة التزويد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التزويد

دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

إعـداد

نهلى محمد علي بعارة

إشـراف

الدكتور كامل محمد الحواجرة

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية ودور مرونة سلسلة التزويد في تعزيز هذا الأثر في شركات الصناعات الغذائية الأردنيـة. وتكوّن مجتمع الدراسـة من شـركات الصـناعات الغذائيـة فـي الأردن والبـالغ عددها (833) شركة . أمّا عيّنة الدراسة فتمثلت في (62) شركة سحبت كعينة عشوائية من مجتمع الدراسة.

وتمثلـت وحـدة التحليـل فـي المـديرين العـامين، ومـديري التخطـيط والانتـاج والمشتريات والإمداد والتزويد فـي الشـركات المبحوثـة، والبـالغ عددهم (375) مديراً. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصـفي التحليلـي، وطُوّرت اسـتبانة كـأداة لجمـع البيانـات تكونـت مـن (49) فقـرة. واسـتخدم عـدد مـن الأسـاليب الإحصـائية أبرزهـا المتوسـطات الحسـابية، والانحرافـات المعياريـة، واختبـار t لعينـة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد والمتدرج وتحليل المسار.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبارفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتـائج أبرزهـا: وجود تـأثير ذو دلالـة إحصـائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادهـا (شـراكة المـزود الإسـتراتيجية، وعلاقـات العمـلاء، ومسـتوى التشـارك فـي

المعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الإنتاجية؛ ومرونة العمليات اللوجستية؛ ومرونة شبكات المزودين) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة سلسلة التزويد (مرونة نظم العمليات الإنتاجية؛ مرونة العمليات اللوجستية؛ مرونة شبكات المزودين) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام شركات الصناعات الغذائية الأردنية بإشراك المزودين الرئيسين في عمليات تطوير المنتجات الجديدة لما لهم من اهمية كبيرة في ذلك. وضرورة قيام شركات الصناعات الغذائية الأردنية بمشاركة شركائها الاستراتيجيين بالمعلومات الأساسية ذات العلاقة بعملياتها الإنتاجية.

المصطلحات الأساسية: سلسلة التزويد؛ ممارسات سلسلة التزويد؛ الميزة التنافسية؛ مرونة سلسلة التزويد.

ABSTRACT

Supply Chain Practices and Its Role on Competitive Advantage Achievement and Supply Chain Flexibility

A Field Study in Jordanian Food Industry Firms

Prepared by

Nahla Mohd Ali Baareh

Supervisor

Associate Prof.

Dr. Kamel Al-hawajreh

The study aimed to measure and analyze the impact of supply chain practices on achieving competitive advantage and the role of supply chain flexibility in Jordanian Food Industry Firms. *The study population* consisted of the Jordanian Food Industry Firms that amount to (833) firms. The *study sample* consisted of (62) firm selected as a random sample. *The unit of analysis involved* the general managers, managers of planning, production, Purchases, and logistics and supply working in the Jordanian Food Industry Firms that amounted (375) .

To achieve the objectives of the study, the *descriptive analytical method* was used through *a questionnaire that was* developed to be used as the major tool for data collection, it consisted of (49) items. A number of *statistical methods* were used such as Mean, Standard Deviation, One sample T-test, Stepwise, Multiple Regression, and Path analysis.

After the analysis of the collected data and testing the hypotheses, a number of *results* were reached:

There was a significant impact of supply chain practices on achieving competitive advantage in Jordanian Food Industry Firms at level ($\alpha \leq 0.05$). There was a significant impact of supply chain practices on supply chain flexibility in Jordanian Food Industry Firms at level ($\alpha \leq 0.05$). There was a significant impact of supply chain flexibility on achieving competitive advantage in Jordanian Food Industry Firms at level ($\alpha \leq 0.05$). There was a significant impact of supply chain practices on achieving competitive advantage within supply chain flexibility in Jordanian Food Industry Firms at level ($\alpha \leq 0.05$).

The study ***recommended*** that Jordanian Food Industry Firms must involve the main suppliers in the new products development. Jordanian Food Industry Firms must share the relevant information of its operations with its strategic partners.

Keywords: Supply Chain; Supply Chain Practices; Competitive Advantage; Supply Chain Flexibility.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الـفـصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1.1): المقدمـــــــــة

اشتدت المنافسة في عقد التسعينيات، وأصبحت الأسواق عالمية، لذا تولدت عن ذلك تحديات ارتبطت بتوفير المنتج المناسب في الوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة. وبدأت تدرك الشركات أن تحسين كفاءة عمليات الشركة لا يكفي لوحدة لمواجهة هذة المنافسة، ولكن تحسين سلسلة التزويد بأكملها يمكن أن تحقق نوعا من التنافسية للمنظمة، لذا فإن فهم وممارسة إدارة سلسلة التزويد (SCM) أصبح شرطا أساسيا ومتطلبا سابقا لاستدامة التنافسية وبقاؤها على المستوى العالمي من أجل تعزيز ربحية الشركات (Childhouse & Towill, 2003; Moberg et al., 2002; Power et al., 2001; Tan et al., 2002).

إن الغاية من وراء سلسلة التزويد هي إحداث نوع من التكامل بين أنشطة الشركة الرئيسة، بدءاً من الشروع في عمليات التخطيط والرقابة الخاصة بالمواد، والإمدادات، والخدمات، وتدفق المعلومات من المورّد إلى المنتجين، وصولاً إلى تقديم المنتج والخدمة إلى الزبون النهائي. ويشكل هذا الاهتمام بإحداث التكامل، تغييراً جذرياً في إدارة نماذج الأعمال الحديثة (Ashish, 2007).

هذا وقد تناولت قلة من الدراسات الحديثة الجانب الصاعد والنازل من سلسلة التزويد من بينها دراسة (Tan et al.,1998) التي تناولت العلاقات بين ممارسات إدارة المزود وممارسات علاقات العملاء والأداء التنظيمي، ودراسة (Frohlich & Westbrook,2001) التي

تناولت أثر تكامل المزود . العميل في الأداء التنظيمي، في حين طورت دراسة (Cigolini et al., 2004) مجموعة من الأساليب والأدوات في سلسلة التزويد لدراسة الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة سلسلة التزويد، أما دراسة (Li et al., 2006) فقد تناولت أثر ممارسات إدارة سلسلة التزويد في الميزة التنافسية والأداء المنظمي، في حين تناولت دراسة (Ashish,2007) أثر ممارسات إدارة سلسلة التزويد وممارسات الإنتاج النمطي في إستجابة سلسلة التزويد وأثر إستجابة سلسلة التزويد في الميزة التنافسية. لذا فقد جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر ممارسات سلسلة التزويد ومرونة سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية.

(1 . 2): مشكلة الدراسة

تحاول الدراسة الحالية بحث الاثر بين ممارسات سلسلة التزويد ومرونة سلسلة التزويد في الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الأردن. وتتحدد مشكلة الدراسة من خلال الاجابة على الاسئلة الرئيسة التالية:

1. ما مستوى ادراك المديرين نحو ممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الاردنية؟

2. ما مستوى ادراك المديرين نحو تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الاردنية؟

3. ما مستوى ادراك المديرين نحو مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الاردنية؟

4. هل هناك أثر لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، والجودة، والتوصيل) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية ؟

5. هل هناك أثر لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة سلسلة التزويد (مرونة نظم العمليات الإنتاجية، مرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية ؟

6. هل هناك أثر لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الإنتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، والجودة، والتوصيل) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية؟

7. هل هناك اثر غير مباشر لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، والجودة، والتوصيل) بوجود مرونة سلسلة التزويد كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية؟

(1.3): أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تبحث بموضوع ممارسات سلسلة التزويد ومرونة سلسلة التزويد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في هذا القطاع الهام اقتصاديا، كما تنبع اهمية هذه الدراسة من محدودية الدراسات العربية التي تناولت دراسة الأثر بين متغيرات الدراسة الثلاث. وعليه فإن هذه الدراسة استمدت أهميتها من الاعتبارات العلمية والتطبيقية التالية:

1. كيفية توظيف ممارسات سلسلة التزويد في تعزيز الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية .
2. تحاول الدراسة تزويد المديرين في ادارات شركات الصناعات الغذائية الاردنية عن مدى تأثير مرونة سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الاردنية.
3. تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة ممارسات سلسلة التزويد منظورا أعمق وجديد للمتغيرات المتعلقة بها، أما على الصعيد التطبيقي فإن دراسة ممارسات التزويد قد تحسن من مرونة سلسلة التزويد والميزة التنافسية في الشركات قيد الدراسة.
4. تناول مفهوم ممارسات سلسلة التزويد يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأ الباحث في البيئة العربية بمناقشتها والبحث فيها، لذا فإن هذا يستدعي لفت أنظار الإدارات العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص إلى ضرورة معرفة الاثر بين ممارسات سلسلة التزويد ومرونة سلسلة التزويد والميزة التنافسية، في ضوء النتائج التي ستتوصل اليها هذه الدراسة، والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

(1 .4): أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية ودور مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الواقعة في حدود العاصمة الأردنية عمان. وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس وتحليل أثر ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الاردنية العاملة في حدود العاصمة الأردنية عمان.
2. تعرف اثر ممارسات سلسلة التزويد في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان.
3. قياس أثر مرونة سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان.
4. تحديد الاثر المباشر وغير المباشر لممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان.
5. تقديم توصيات من شأنها تعزيز مستوى ممارسات سلسلة التزويد في تعزيز مرونة سلسلة التزويد وتحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان.

(1 .5): فرضيات الدراسة

اختبرت الدراسة الحالية صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) **في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها** (التكلفة، والجودة، والتوصيل) **في شركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{1-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) **في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{1-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) **في تحقيق ميزة الجودة**

لشركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{1-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) **في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) **في مرونة سلسلة التزويد بأبعادها** (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) **في شركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{2-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) **في مرونة نظم**

العمليات الإنتاجية لشركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{2-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) **في مرونة العمليات اللوجستية لشركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{2-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) **في مرونة شبكات المزودين لشركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الإنتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) **في تحقيق**

الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، والجودة، والتوصيل) **في شركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى $HO_{3\text{-}1}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الإنتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) **في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية $HO_{3\text{-}2}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الإنتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) **في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة $HO_{3\text{-}3}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الإنتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) **في تحقيق**

ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة HO_4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الإنتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) **في شركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{4-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة نظم العمليات الإنتاجية في شركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{4-2}

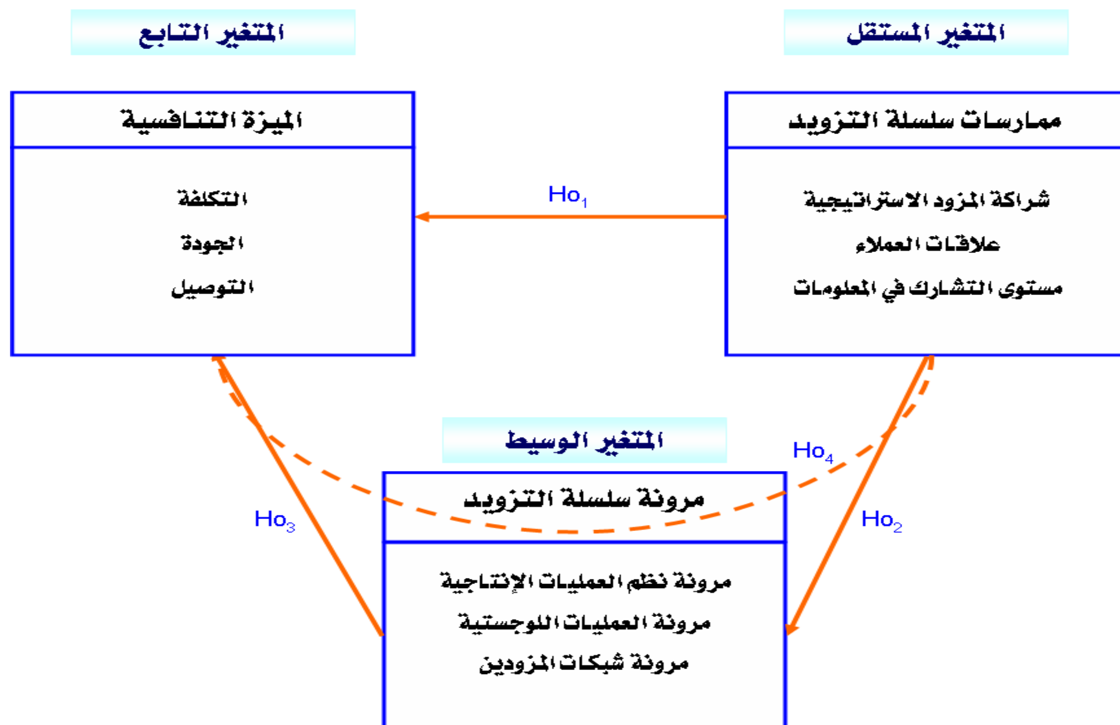
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة $HO_{4\text{-}3}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 .6): أنموذج الدراسة

يبين الشكل (1 .1) أنموذج الدراسة الافتراضي الذي يعكس أبعاد ممارسات سلسلة التزويد كمتغير مستقل ومرونة سلسلة التزويد كمتغير وسيط في الميزة تحقيق التنافسية كمتغير تابع:



الشكل (1 .1)
أنموذج الدراسة

إعداد الباحثة بالإعتماد على (Li et al., 2006; Li et al., 2005; Ashish,2007; Sukati et al., 2011)

(1 .7): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية الى:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة من حيث التطبيق على شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة عمان.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في جميع المديرين العامين، ومديري التخطيط، ومديري الإنتاج، ومديري المشتريات، ومديري الامداد والتزويد في عينة الدراسة في شركات الصناعات الغذائية الاردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة عمان.

الحدود الزمنية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة والتي امتدت من الفصل الثاني 2013 وحتى نهاية الفصل الاول من العام الدراسي 2013 . 2014م

الحدود العلمية: لا يوجد دراسات عربية سابقة بشكل عام تتعلق بموضوع الدراسة الحالية من حيث تناول متغيراتها الثلاث مجتمعة . على حد علم الباحثة . وبالأخص في المملكة الأردنية الهاشمية. واعتمدت الدراسة الحالية في قياسها للمتغير المستقل والتابع والمتغير الوسيط على دراسات (Li et al., 2006; Li et al., 2005; Ashish,2007; Sukati et al., 2011).

(1 .8): محددات الدراسة

واجهت الباحثة صعوبات تمثلت في:

1. عدم تعاون عددا من شركات الصناعات الغذائية الأردنية المبحوثة في العاصمة عمان في ملئ الاستبانة من قبل المبحوثين.

2. تحدّدت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية، وإن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة.

3. العدد الكبير لشركات الصناعات الغذائية الأردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان، مما شكل صعوبة في عمليات التوزيع والجمع للاستبانات.

(1 .9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

ممارسات سلسلة التزويد: وتعرف بأنها مجموعة من الأنشطة التي تضطلع بها الشركة لتعزيز فعالية سلسلة التزويد (Li et al., 2006). وتمثل ممارسات سلاسل التزويد عدة علاقات تتداخل فيها الوظائف الداخلية مع الخارجية لأعضائها، حيث يستدعي نجاح هذه السلسلة أهمية وجود التكامل والمشاركة والتنسيق بين الأطراف في التسويق والإنتاج والتزويد والبيع والشحن مما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية (Hutt & Spen, 2001).

وتعرّف ممارسة سلسلة التزويد إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات أبعاد ممارسات سلسلة التزويد المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة في الفقرات من (1 - 17).

شراكة المزود الإستراتيجية: هي علاقة طويلة الأمد بين الشركة ومورديها، وهي مصممة لتعزيز القدرات الإستراتيجية والتشغيلية للشركات المشاركة لمساعدتهم على تحقيق فوائد كبيرة مستمرة (Hutt & Spen, 2001)، وهناك شراكات استراتيجية بين الشركات تعزز

المنافع المشتركة المباشرة وطويلة الامد والتعاون المستمر في المجالات الإستراتيجية الرئيسية مثل التكنولوجيا، وحل المشاكل والتخطيط المشترك (Chen & Paulraj, 2004).

وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد شراكة المزود الإستراتيجية المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (1 . 6).

علاقات العملاء: هي مجموعة كاملة من الممارسات التي تستخدم لغرض إدارة شكاوي العملاء، وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتحسين رضا العملاء (Li et al., 2006)

وتعتبر إدارة علاقات العملاء عنصراً هاماً من ممارسات إدارة سلسلة التزويد حيث تتيح للشركة تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين، وتساعد في الحفاظ على ولاء العملاء وترفع القيمة المقدمة للعملاء (Tan et al.,2002).

وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد علاقات العملاء المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (7 . 11).

مستوى التشارك في المعلومات: تشير إلى أي مدى ترسل المعلومات الحساسة والضرورية بين الشركاء في سلسلة التزويد (Li et al., 2006). كما تشير إلى إمكانية الوصول إلى البيانات الخاصة بين الشركاء التجاريين مما يمكنهم من رصد التوقعات، والجداول الزمنية، والأسواق من خلال اتخاذ القرارات الفعالة (Simatupang & Sridharan,2005).

وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد مستوى التشارك في المعلومات المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (12 . 17).

الميزة التنافسية: وتشير الى قدرة الشركة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم (البكري، 2008). كما تعرف بانها قدرة الشركة على خلق قيمة تميزها عن منافسيها من خلال اشباع رغبات الزبائن (Lummus et al., 2003). كما أنها القدرة التنافسية وهي المهارة أو التقنية أو المزود المتميز الذي يتيح للمنظمة تقديم منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون (السلمي، 2001).

وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات متغير الميزة التنافسية المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (18 . 31).

التكلفة: قدرة الشركة على التنافس ضد المنافسين الرئيسيين على أساس التكلفة والسعر المنخفض (Li et al., 2006).

وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد التكلفة المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (18 . 22).

الجودة: قدرة الشركة على تقديم نوعية أفضل للمنتجات والأداء العالي التي تخلق قيمة مضافة للعملاء (Koufteros,1995).

وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد الجودة المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (23 ـ 27).

التوصيل: قدرة الشركة على توفير نوع وحجم المنتجات المطلوبة من قبل العميل في الوقت المحدد (Li et al., 2006).

وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد توصيل الخدمة المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (28 ـ 31).

مرونة سلسلة التزويد: وتشير الى قدرة وسرعة سلسلة التزويد في الاستجابة ومواجهة التغيرات في الطلب من العملاء (Prater et al., 2001; Lummus et al., 2003; Duclos et al., 2003).

وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات ابعاد مرونة سلسلة التزويد المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (32 ـ 49).

الفـصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1.2): الإطار النظري

(2.2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(3.2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الـفـصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1.2): الإطار النظري

تعدّ سلسلة التزويد وممارساتها من الأساليب الإدارية المعاصرة لمواجهة التحديات في عصر الاقتصادات والتكنولوجيا والمعلوماتية. وتشتمل هذه السلسلة على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية والفعاليات المتكررة التي تمر عبر قنوات محددة، وذلك بقصد تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية جاهزة مع تضمينها إضافات ذات قيمة مضافة من وجهة نظر المستهلك الذي سيحصل على المنتج النهائي. وكما هو معلوم، فإن مصادر المواد الخام والمصانع وأماكن البيع لا تجتمع في مكان واحد، إلا أن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولمرات عدّة قبل وصول المنتج النهائي إلى السوق (إدريس، 2006).

(1.1.2): مفهوم سلاسل التزويد وأهميتها الإستراتيجية

يعتبر مفهوم سلسلة التزويد مفهوما حديثا نسبيا إذ بدأ الاهتمام بهذا المفهوم في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وذلك لما أظهره من فوائد أسهمت في تحسين كفاءة عمليات إنتاج السلع وتقديم الخدمات، في الوقت المطلوب وبالكيفية المناسبة والتكلفة الأقل، حيث شهد مفهوم سلسلة التزويد عدة تعاريف، منها:

تعرف سلسلة التزويد بأنها عملية متكاملة تبدأ بالتخطيط والرقابة على المواد والدعم اللوجستي والخدمات وتدفق المعلومات من الموردين إلى المصنعين أو مقدمي الخدمات ثم إلى

المستهلك النهائي، وهي تمثل أكثر التغيرات أهمية في مجال ممارسات إدارة الشركات (Fantazy et al., 2010).

كما عرفها (الرفاعي،2006) بأنها مجموعة من التسهيلات والوظائف والأنشطة التي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي.

وعرفها (Magableh,2001) بأنها الشبكة العالمية من وحدات الأعمال مثل المورّدين والمصانع والمستودعات والمخازن ومراكز التوزيع والباعة، والتي يتم من خلالها الحصول على المواد الأولية عن طريق المورّدين ومن ثم تحويلها إلى سلع، وتوزيعها على الزبائن.

ويرى (Mora-Monge, 2007) أن التعريفات كافة التي تناولت مفهوم سلسلة التزويد إنما تشترك في مجموعة من الخصائص تتمثل في وجود شبكة من الشركات، سواء أكانت تمثل مورّدين، أم زبائن، أم شركات أخرى، أم مورّدي أنظمة المعلومات. وتقوم هذه الشركات بإنشاء سلسلة من الأعمال المتكاملة ضمن أطر وظيفية أو تنظيمية أو جغرافية بهدف تقديم قيمة معينة للزبون. وأخيراً، فإن سلسلة التزويد تتطلب نوعاً من التزام الإدارة لضمان تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات المتعلقة بها بغية تحقيق الميزة التنافسية.

كما عَرّفها (Kim,2004) بأنها تكامل عمليات الأعمال الرئيسة التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب المورّدين إلى العملاء بصورة يحصل فيها الزبون والأطراف ذات العلاقة على القيم المضافة. وشارت دراسة (Seuring and Muller, 2008) في هذا الصدد إلى أن سلسلة التزويد ترتبط بجميع الأنشطة المتعلقة بأمرين رئيسين: تدفق المنتجات

والخدمات، وتدفق المعلومات. وبالتالي فإن إدارة سلسلة التزويد تعبّر عن التكامل بين هذه الأنشطة من خلال تحسين العلاقات بين وحدات سلسلة التزويد، سواء أكانت تمثل افراداً أم شركات، من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

ووفق المفهوم الذي طرحه (حسان، 2009) لسلسلة التزويد فإنها تعدّ الإطار الذي تستخدمه الشركة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة، والتي تبدأ من المورّدين وتنتهي عند الزبون النهائي، وذلك لتدفق سلع وخدمات الشركة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة الشركة لعملياتها الداخلية، وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها. وبناءً على مفهوم سلسلة التزويد، أعاد مجلس إدارة التزويد والتوزيع في عام 1998 تعريف مفهوم التزويد والتوزيع، بأنه أحد أجزاء سلسلة التزويد داخل الشركة، والمسؤول عن تخطيط وتنظيم ورقابة تدفق السلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة، بدءاً بمرحلة توفير المواد الخام وصولاً إلى مرحلة تقديمها إلى زبائن الشركة (Chan & Chan, 2005).

وتعدّ سلسلة التزويد من المجالات المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات بحيث تمكنها من المنافسة على المستويين المحلي والعالمي.كما أن سلسلة التزويد تعدّ مفهوماً حديثاً تتبناه الشركات، لتحقيق منافع مختلفة على مستوى العمليات التشغيليّة والإستراتيجية للمنظمة. لذلك نجد أن منظور سلسلة التزويد المتكاملة يحقق ميزة تنافسية للشركات، سواءً أكانت صناعية أم خدمية، ويساعدها على تحقيق أهدافها، حيث تتمحور الأهداف قصيرة الأجل التي تعمل سلسلة التزويد على تحقيقها، حول زيادة الإنتاجية، وتقليل معدل دوران المخزون، بينما يتمحور الهدف الاستراتيجي بعيد الأمد حول زيادة رضا الزبون، وزيادة الأرباح، وزيادة الحصة السوقية لجميع أعضاء سلسلة التزويد (Tan, 2002).

لذا حظيت سلسلة التزويد باهتمام كبير في حقل الإدارة، نظراً للدور الذي تلعبه في زيادة تنافسية الشركة وزيادة ربحيتها، من خلال تقليلها حالة عدم التأكد المرتبطة بقرارات الشراء والعمل على تحسين مستوى الخدمة المقدمة إلى الزبون (Markus, 2000).

وكون سلسلة التزويد تتضمن تدفق المواد والمعلومات والأموال في شبكة تشمل المورّدين، المنتجين والموزعين والزبائن، فهي تتطلب تغييراً في العلاقات التنظيمية التقليدية باتجاه بناء علاقات بعيدة الأمد، قائمة على أسس الشراكة الإستراتيجية بين الشركة وبقية شركائها في سلسلة التزويد (Scott,2000)، وهذا التغيير كان أحد الأسباب الرئيسة التي أدت إلى تغيير في نماذج علاقات سلسلة التزويد، كون الشركات تشهد الآن حقبة اقتصاد المعرفة القائم على أساس تقديم منتجات وخدمات إلى الزبون ذات قيمة أكبر، مستفيدة من المعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم، وتطوير منتجات قادرة على تلبية هذه الحاجات والرغبات (Straub et al., 2004).كما أن عملية تطوير منتجات جديدة أصبحت أكثر تعقيداً، نظراً لأن الأسواق أصبحت أكثر ديناميكية وتنافسية من ذي قبل، فلم تعد الشركة هي الوحيدة في الأسواق القادرة على إيصال القيمة إلى الزبون (Hult et al., 2004).

(2 . 1 . 2): أهداف سلسلة التزويد

تتطلب عملية إدارة الشركة لسلسلة تزويدها، مجموعة من الأهداف تشترك في إنجازها وظائف الشركة والشركات المشاركة معها في سلسلة التزويد، بحيث تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها من وجهة نظر عملائها. وتبعاً لذلك فإن أهداف سلسلة التزويد في الشركة تنقسم إلى هدفين رئيسين هما (حسان، 2009):

1. تعظيم قيمة منتجات الشركة من وجهة نظر عملائها، عن طريق القيام بأنشطة منها:

أ. تعرف الحاجات والرغبات لدى العملاء، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات، وأسباب التقلب في رغبات العملاء واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشباع رغباتهم.

ب. وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من الشركة إلى العملاء والعكس.

ج. وضع أنظمة لمتابعة طلبيات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التزويد، وتعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة الشركة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين لزبائنها.

د. التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات، من العملاء إلى الشركة، مثل مردودات المبيعات، والمنتجات التالفة، وبنفس درجة كفاءة انتقال المنتجات من الشركة إلى الزبائن، والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى أدنى حد ممكن.

2. كيفية إدارة الشركة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التزويد كافة، من خلال القيام بالأنشطة التالية:

أ. قيام الشركة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على المواءمة بين طلبيات العملاء والقدرات الإنتاجية للمنظمة للوفاء بها.

ب. حرص الشركة على توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغييرات المستمرة في حاجات العملاء ورغباتهم.

ج. تحّول نظرة الشركة إلى المورّدين العاملين في سلسلة تزويدها، من مجرد كونهم شركات تقوم بتوفير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية، إلى كونهم شركاء حقيقيين قادرين على تعظيم قيمة منتجات الشركة وخدماتها.

د. تأكيد حرص الشركة على إشراك العملاء والمورّدين في عملية تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة لتقديمها إلى الأسواق.

(3 .1 .2): أنواع سلسلة التزويد

أشار (Naim et al., 1999; Christopher & Towill,2000) إلى أن هناك أنواعاً لسلسلة التزويد، وتم التمييز بين نوعين رئيسين من سلاسل التزويد هما:

1. سلسلة التزويد الرشيقة.
2. سلسلة التزويد ذات المرونة العالية وفيما يلي توضيح لكل منهما:

أولاً: **سلسلة التزويد الرشيقة**

ظهرت كلمة رشيق (Lean) بداية في عام 1990 في دراسة أجراها (Womack et al., 1990) بعد ملاحظة نظم الإنتاج والتزويد المختلفة في قطاع المركبات، والذي كان سبباً في تحقيق شركة تويوتا (Toyota) للميزة التنافسية. وبعد ذلك انتشر استخدام الكلمة في مجالات أخرى، مثل عمليات التزويد والتوزيع. وقد تزايد الانتشار بعد ملاحظة التطبيقات الناجحة التي تمت في أمريكا وأوروبا في القطاعات المختلفة التي تبنت المبادئ الرشيقة، والتي ركزت على القيمة المضافة التي تقدم إلى العميل، والتخلص من الفاقد في الموارد لضمان انسيابية عملية

الإنتاج، ومطابقة عمليات الإنتاج مع الطلب على المنتجات، وأخيراً تحسين العمليات وبالتالي زيادة الربحية (Perez et al., 2010).

وتقوم سلسلة التزويد الرشيقة بتوظيف مجموعة من جهود التحسين المستمرة والتي تركز على التخلص من جميع المراحل والخطوات عديمة الفائدة عبر سلسلة التزويد. هذا النوع من السلاسل يتم دعمه عن طريق مجموعة من الجهود المعتمدة على كفاءات وقدرات التصنيع الداخلي، والعمل على تقليل وقت إنجاز المهام. كما أن هذه الجهود تسهم في تحقيق اقتصادات الحجم للوحدات الصغيرة وتخفيض كلف الإنتاج، وتزيد من ربحية الشركات، وتوفر المرونة في التصنيع ضمن درجات معينة (Vonderembse et al., 2006).

ولكي تضمن الشركات فاعلية سلسلة التزويد، وتتمكن من إضافة قيمة للزبون وتخفيض التكاليف، لا بد أن تتجاوز جهود تلك الشركات العمل على إحداث التكامل بين العمليات الداخلية فيها، نحو تكامل بقية الأطراف الخارجية في سلسلة التزويد، مثل المورّدين والموزعين. ويرى (Ryan,2001) أنه يمكن تخفيض التكاليف وتحسين مستوى العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة ضمن سلسلة التزويد الرشيقة، من خلال استخدام التطبيقات الإلكترونية التي من شأنها إدارة المعلومات والاتصالات بين شركاء سلسلة التزويد.

وبما أن التكامل بين شركاء سلسلة التزويد يعد خطوة رئيسة في سلسلة التزويد الرشيقة، وهو ما يتفق مع بيئة الأعمال الإلكترونية، التي تتطلب التكامل بين شركاء سلسلة التزويد كافة، فإن العلاقة بين استخدام تطبيقات الأعمال الإلكترونية، والتي من بينها تطبيقات التجارة الإلكترونية، وفاعلية سلسلة التزويد الرشيقة، تبدو علاقة ارتباط إيجابي (Guimaraes et al., 2002).

من هنا يمكن تصنيف فاعلية سلسلة التزويد الرشيقة تبعاً للمبادئ الرئيسة التي تقوم عليها الى: تقليل الفاقد من موارد الشركة، وتقليل التكاليف، ودعم التكامل بين شركاء سلسلة التزويد، وتحسين الربحية، مما يجعل سلسلة التزويد الرشيقة سبباً رئيساً في زيادة فاعلية سلسلة التزويد ككل (Segerstedt and Olofsson, 2010).

ثانياً: **سلسلة التزويد ذات المرونة العالية**

يرتبط مفهوم هذا النوع من سلاسل التزويد بعملية التفاعل بين الشركات والأسواق المختلفة، من خلال منظور خارجي يقوم على المرونة، ويعتمد نجاح هذا النوع من سلاسل التزويد على مقدرتها على الاستجابة للتغيرات والتقسيمات المستمرة للأسواق العالمية، من خلال جعل تنفيذ سلسلة التزويد الفاعلة يتضمن: المحافظة على الفاعلية والديناميكية، والتواجد ضمن نطاق الأعمال المتخصص، وتبني مفهوم النمو الموجه، ويجب أن يتميز التنفيذ بالمرونة بحيث يكون الزبون هو الدافع الأساسي، لذا تركز ممارسات سلسلة التزويد ذات المرونة العالية على كيفية الاستجابة إلى تغيّرات السوق غير القابلة للتنبؤ وتوظيفها لصالحها، من خلال الاعتماد على سرعة التوصيل والنقل والمرونة في الوقت المتاح لإتمام العمليات. كما أن هذا النوع من السلاسل يعمل على نشر أساليب وأدوات وتقنيات تكنولوجية جديدة لحل المشاكل غير المتوقعة. كما تستخدم سلسلة التزويد ذات المرونة العالية تطبيقات نظم المعلومات، والتكنولوجيا، وكفاءات تبادل البيانات الإلكترونية، من أجل إحراز تقدم سريع يعتمد على المعلومات المتوافرة التي تساعد على اتخاذ قرارات مثالية (Vonderembse et al.,2006).

وبالتالي يمكن لعملية صنع القرار أن تدعم الشركة، كون سلسلة التزويد ذات المرونة العالية هي عبارة عن أسلوب نظمي يقوم على أساس تكامل جميع أنشطة الشركة وأعمالها وتحسين جوانب الإبداع، من خلال الأشكال المتعددة من الشركات الافتراضية والوحدات الإنتاجية.

(4 . 1 .2): أداء سلسلة التزويد

واجه بعض الباحثون في أدبيات سلسلة التزويد ومنهم (Beamon,1999) تحديات أساسية، تتعلق بتحليل أداء نظام سلسلة التزويد. إذ يعدّ تحليل أداء سلسلة التزويد من الأمور الصعبة، بسبب اشتمال السلسلة على العديد من المكونات مثل الموردّين، والمصنعين، والزبائن، وتُجار الجملة، وتجار التجزئة.

وقد أورد (Kumar et al., 2006) ثلاثة مقاييس لتقييم أداء سلسلة التزويد، وهي مرونة التسليم، وتخفيض كلفة المخزون، وسرعة الاستجابة للزبون. ويعتبر مقياس مرونة التسليم من الأمور الأساسية اللازمة لتقييم سرعة استجابة سلسلة التزويد للزبون. فإذا كانت مرونة التزويد عالية فإن الشركة تستطيع تلبية حاجات الزبائن، ومساعدتهم على التعبير عن التفضيلات التي يرغبونها في المنتجات. كما يُمكن الشركة من زيادة قدرتها على تلبية الطلبات وفق طلبات الزبائن.

أما مقياس تخفيض الكلفة فيتعلق بكلفة الاحتفاظ بالمخزون، ووفق منظور سلسلة التزويد لابد من استغلال مستويات المخزون بشكل مثالي، نظراً لأن الاحتفاظ بالمخزون يعدّ من الأنشطة المكلفة وينطوي على العديد من المشاكل (Piplani & Fu, 2005)، مثل الاحتفاظ بالمخزون، وكلفة تلف المخزون، وكلفة الفرص البديلة، وكلفة الاحتفاظ بالمنتجات تامة الصنع قبل تسليمها إلى الزبائن، وكلفة إدارة المخزون، وخسائر المبيعات بسبب عدم توافر المخزون (Gunasekaran & Ngai, 2004).ويعدّ وقت الاستجابة للزبون مقياساً مهماً في تقييم أداء سلسلة

التزويد من حيث وقت التسليم ووقت تنفيذ طلبات الزبائن، إذ تعدّ تلبية طلبات الزبائن هدفا استراتيجياً لسلسلة التزويد (Uncles et al., 2003).

(2 . 1 . 5): ممارسات سلسلة التزويد

(2 . 1 . 5 . 1): مستوى التشارك في المعلومات

يشير تشارك المعلومات إلى مدى التواصل ونشر المعلومات بين شركاء سلسلة التزويد بما يخص السوق والمنتج ومعلومات العملاء. وإلى إمكانية الوصول إلى البيانات الخاصة بين الشركاء بهدف مساعدتهم في متابعة مرور المنتجات والطلبات ضمن مختلف عمليات سلسلة التزويد. وقد تتعلق هذه المعلومات بالقضايا اللوجستية وطلبات العملاء والتنبؤات والجداول الزمنية والأسواق ويشترط في هذه المعلومات أن تكون دقيقة وملائمة وفي وقتها المناسب (Lalonde,1998). أن عملية تشارك المعلومات تشتمل على انشطة تخزينها ومعالجتها وعرضها واسترجاعها، بالإضافة إلى التنبؤ بالطلب وحالات المخزون والمواقع والطلبات والتكاليف والأداء، مما يمكن الشركات من اتخاذ أفضل القرارات وإنجاز الأعمال في جو من الوضوح ويضمن توافر المعلومات في المكان والزمان المناسبين (Liu and Kumar,2003).

وتعدّ الاتصالات من الأمور المهمة واللازمة لنجاح سلسلة التزويد، وفي حال عدم وضوح الاتصالات سيؤدي ذلك إلى حدوث مشاكل بين شركاء سلسلة التزويد. وتشير الاتصالات إلى التشارك الرسمي وغير الرسمي بالمعلومات المفيدة وفي التوقيت المناسب، بين شركاء سلسلة التزويد. وتؤدي الاتصالات إلى تبادل المعلومات، وفهم الأهداف المشتركة، وحل قضايا وسلوكات الصراع المترتبة على سوء الفهم المتبادل الناتج عن الاتصالات غير الفعالة.

في حين أن الاتصال الجيد والمتكرر يساعد على حل النزاعات ويعزز السلوك التعاوني بين شركاء سلسلة التزويد. وأشارت دراسة (Su et al., 2008) إلى أن الاتصال الفاعل له تأثير إيجابي في أداء سلسلة التزويد، كون العلاقات الناجحة وبعيدة الأمد بين شركاء سلسلة التزويد تعتمد على الاتصال الناجح والفاعل.

إن بناء العلاقات والمحافظة عليها من أجل تحقيق أهداف الشركات، أصبح من الصعب تحقيقه من جانب شركات الأعمال العاملة بشكل فردي، بل يمكن تحقيقه من خلال العمل التعاوني بين شركاء سلسلة التزويد. وهذا التعاون يتضمن التشارك بالمعلومات حول أعمال الشركة المختلفة، كون التشارك بالمعلومات أصبح من القضايا المهمة في سلسلة التزويد، نظراً للدور الذي يلعبه التشارك بالمعلومات في تخفيض الكلف المرتبطة بسلسلة التزويد، وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال الحصول على المعلومات والتشارك بها بين شركاء سلسلة التزويد (Cheng, 2010). فالممارسات الفعالة لسلسة التزويد والتشارك بالمعلومات يعتبران مصدراً رئيساً لتحسين فاعلية سلسلة التزويد ككل(Zhou and Benton, 2007).

وتتضمن ممارسات سلسلة التزويد التنسيق الفعال لتدفق المنتجات والمعلومات بين كل من المنتجين والمورّدين والموزعين والباعة والزبائن. وهذا التشارك بالمعلومات بين شركاء سلسلة التزويد يؤدي إلى تنسيق قرارات الإنتاج في ظل ظروف عدم التأكد، ويساعد في تخفيض الكلف وتحسين مستوى الخدمات المقدمة إلى الزبائن(Pandey and Gary,2010). لهذا اعتبر (Gavirneni,2006) أن تشارك المعلومات يعمل على خفض التكاليف الكلية لسلسلة التزويد. كما يتضمن التشارك بالمعلومات تدفقاً للمعلومات حول مستوى المخزون، والمبيعات، والتنبؤ بالطلب، وحالة الطلب، وخطة الإنتاج، ومعلومات حول معايير الأداء. ويتم التشارك

بالمعلومات في أغلب الأحيان من خلال استخدام تقنيات الاتصال والتبادل الإلكتروني بين شركاء سلسلة التزويد (Frohlich, 2002).

ويشير التشارك بالمعلومات في سياق سلسلة التزويد إلى المدى الذي تكون فيه المعلومة متوافرة في الزمان والمكان المناسبين لشركاء سلسة التزويد. فقد تكون المعلومات تكتيكيّة تتعلق بالمشتريات، وجدولة العمليات، والإمدادات. وقد تكون معلومات استراتيجية تتعلق بأهداف التعاون طويلة المدى، والتسويق، ومعلومات عن الزبائن. إذ أشار (Pandey and Gary, 2010. إلى أهمية تبادل المعلومات بين شركاء سلسلة التزويد، وخاصة التشارك الفعال الذي يؤدي إلى تحسين الرؤية المستقبلية وتقليل حالة عدم التأكد المرافقة لقرارات الشراء، لأن ذلك يمكنهم من الحصول على المعلومات عبر سلسلة التزويد لإحداث التعاون بين الأنشطة المختلفة مثل المبيعات، والإنتاج، والتزويد، وإيصال القيمة إلى الزبون وتلبية حاجاته ورغباته. وحتى تتمكن الشركات من إيصال القيمة إلى الزبون وتلبية حاجاته ورغباته، والحصول على الميزة التنافسية المستدامة من خلال سلسلة التزويد، فإن رفع مستوى التعاون بين شركاء سلسلة التزويد يعدّ أحد المفاتيح الرئيسة لتحقيق ذلك، ويَتمّ عن طريق التشارك بالمعلومات بين شركاء سلسلة التزويد ضمن مستويات جودة المعلومة (Ding et al., 2010).

وأورد (Li et al., 2006) أن التشارك بالمعلومات يتم على المستوَيين الكمي والنوعي، وكلاهما ضروري لممارسات سلسلة التزويد. ويشير المستوى الكمي إلى إمكانية حصول شركاء سلسلة التزويد على الكمية الكافية من المعلومات المهمة وذات العلاقة بأداء أعمالهم، كون مستوى التشارك بالمعلومات يتفاوت من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التكتيكي تبعاً لطبيعة أنشطة النقل والإمداد والأسواق والزبائن. وأشار (Zhou and Benton, 2007) إلى أن

المستوى النوعي يتعلق بالدرجة التي تكون فيها المعلومات تفي باحتياجات الشركة. إذ يعتمد مستوى الدور الذي تلعبه المعلومات في التخطيط واتخاذ القرارات وأداء العمليات والأنشطة على مستوى جودة المعلومات المقدمة لمتخذ القرار. ولكي تكون المعلومات ذات مستوى من الجودة ولا تفقد فائدتها، فلا بد أن تتوافر فيها مجموعة منها: الدقة، الوفرة، التوقيت، الشمولية، الملاءمة، إمكانية الوصول، التواتر والتكرار.

وتناول (Yu et al., 2010) السيناريوهات المحتملة للتشارك بالمعلومات بين شركاء سلسلة التزويد وهي: لا يوجد تشارك بالمعلومات بين شركاء سلسلة التزويد، والتشارك الجزئي بالمعلومات، ويتضمن ست مجموعات (التشارك بالمعلومات المتعلقة بالطاقة الإنتاجية، والتشارك بالمعلومات المتعلقة بالطلب السوقي، والتشارك بالمعلومات المتعلقة بمستويات المخزون، والتشارك بالمعلومات المتعلقة بالطلب السوقي والطاقة الإنتاجية، والتشارك بالمعلومات المتعلقة بالطلب السوقي ومستويات المخزون، والتشارك بالمعلومات المتعلقة بالطاقة الإنتاجية ومستويات المخزون)، والتشارك الكامل بالمعلومات المتعلقة بالطاقة الإنتاجية، والطلب السوقي، ومستويات المخزون، وتبادل المعلومات بين التحالفات الإستراتيجية ضمن سلسلة التزويد.

(2.5.1.2): علاقات العملاء

نتيجة ضغوط المنافسة العالمية، بدأت شركات الأعمال الحديثة تبحث عن طرق جديدة لتوليد قيمة للزبائن، والعمل على تأسيس علاقات إيجابية معهم. إذ أصبحت الشركات المعاصرة تنظر إلى الزبون بوصفة شريكاً حقيقياً وتعمل على تطوير علاقات بعيدة الأمد معه، مما سيساعدها في تحقيق ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة من جانب المنافسين. ويؤكد المدخل

الحديث للتسويق على أهمية استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم، والتركيز على تطوير علاقات حميمة وبعيدة الأمد مع الزبائن الحاليين، وتقديم منتجات وخدمات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته، وصولاً إلى مستوى إسعاده (Juscius and Grigaite, 2011).

وتعتمد صياغة أو بناء علاقات مع الزبون على الأساس المنطقي البسيط والذكي في آن واحد القائل أنه إذا عرفت شيئاً عن الزبون ستكون قادراً على بيعه وتلبية احتياجاته بكفاءة أكبر. وتعد هذه المعرفة عن الزبون العنصر الاساس لادارة العلاقات مع الزبائن. وتُستخدم هذه المعرفة في تحديد الاحتياجات والمتطلبات المطلوب تغييرها في المنتجات والخدمات، لتتناسب مع طلبات الزبائن وتوقعاتهم لتعظيم القيمة المدركة من قبلهم. إذ تعدّ إدارة العلاقة مع الزبائن من الاستراتيجيات التي صيغت لبلوغ أفضل الإيرادات، وتحقيق أعلى قناعة للزبون عن طريق التركيز على مفاهيم معينة، وتحليل لمجاميع الزبائن وتجزئتهم إلى أجزاء سوقية. وهدف هذا التوجه لدى الشركات إلى زيادة تفاعل جميع عناصر الشركة مع زبائنها سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بالإضافة إلى التفاعل في نظام العمل الداخلي بين المجهزين، والمصنعين، وتجار الجملة والتجزئة. وقد يظهر للبعض أن إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) Customer Relation Management تمثل استراتيجية خدمة الزبون، ولكن في الواقع تعدّ خدمة الزبون جزءاً من عمليات أكثر عمقاً وشمولية في إدارة العلاقة مع الزبون (العلي والكنعاني، 2006).

وللبدء بدورة إقامة علاقة مع الزبون، فإن الشركة تبدأ بتأسيس علاقات مع زبائنها. وحتى يتم الوصول إلى ذلك يجب معرفة الزبائن وأماكن تواجدهم، والسلع والخدمات التي يستخدمونها ويفضّلونها، ثم يتم تحديد ما هو مستوى التفاعل بين الشركة وزبائنها. وعلى أساس

هذا التفاعل سوف تتمكن الشركة من الحصول على جميع البيانات ذات العلاقة بالزبون، مثل تقييم قناعة الزبون، ومدى استجابته إلى الترويج الموجّه الذي سيؤثر في أداء الشركة، لذا فهي بحاجة إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات (العلي والكنعاني، 2006). وكما أثرت التكنولوجيا في الكثير من الإدارات التي تعتمد عليها الشركة، فقد لعبت دورها أيضاً في التأثير في إدارة العلاقة مع الزبون. إذ لم تهتم بجمع البيانات عن الزبون فحسب، بل امتدت لتشمل حفظ وتكامل البيانات اللازمة لأداء الأعمال، لأن البيانات تعدّ العنصر الأساس في الاستجابة الفعلية لطلبات للزبائن. ويمكن للمنظمة الحصول على البيانات الأولية المتعلقة بالزبائن، عن طريق أدوات تمكنها من جمع البيانات المتعلقة بالزبائن، من خلال الاستبانات والمقابلات والملاحظة وقائمة الشراء وسجلات الزبائن، وكذلك بواسطة السجل الإلكتروني المخصص للرد على أسئلة الزبائن واستفساراتهم المختلفة (العلي والكنعاني، 2006).

وفي ظل المنافسة العالمية وتصميم المنتجات وفقاً لمتطلبات العملاء فإن إدارة العلاقات مع الشركاء والعملاء تلعب دوراً مهماً في نجاح الشركات، مما يمكنهم من تقديم منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين، والمحافظة على ولاء العملاء وتقديم قيمة مضافة مرتفعة للعملاء (Zahra and George,2002;Dadzie and Winston,2007).

(3 . 5 . 1 . 2): شراكة المزود الإستراتيجية

وتعرف الشراكة مع المزود بأنها العلاقة طويلة الأجل بين المنظمة ومزوديها، بهدف رفع سوية القدرات الإستراتيجية والتشغيلية لطرفي العلاقة وتحقيق منافع مستمرة، وذلك من

خلال تعزيز التنسيق المشترك في العديد من المجالات مثل العمليات التشغيلية والبحث والتطوير والإنتاج (Hutt and Spen,2001). وهي تحقق فائدة بين الشركاء في التخطيط والعمل على حل المشكلات بينهم، بالإضافة إلى تحقيق منافع مشتركة في بعض مجالات استراتيجية أخرى مثل التكنولوجيا والمنتجات والأسواق (Chen and Paulraj,2004)، كما أنها تساعد الشركات في رفع الكفاءة مع عدد قليل محدود من المزودين الذين تم اختيارهم على أساس التكلفة فقط، وتساعد كذلك على التعامل المبكر مع المزود بدءاً من عملية تصميم المنتج وتمكين الشركة من توفير بدائل تصميم اقل كلفة واختيار أفضل المكونات والتقنيات لمساعدتها في تقييم التصاميم (Tan et al., 2002).

وبناء على ما تقدم فإن على الشركات أن تعمل على بناء علاقات متميزة مع مزوديها تقوم على التعاون والالتزام المشترك والثقة وتشارك المعلومات (Mentzer et al., 2001). إن الشراكة الإستراتيجية مع المزود من وجهة نظر نظرية الموارد هي بمنزلة قدرة الشركة على تنسيق وتكامل الموارد، وإن القدرة على تنسيق العلاقات التنظيمية الداخلية بفعالية هي واحدة من الموارد الهامة للشركة، إذ تمثل إحدى قدرات الشركة التي يشار اليها بأنها القدرة على تنسيق أنشطة المعاملات الخاصة بالمزود التي تعمل على تحسين الفعالية التشغيلية والأداء بين الشركاء (Bordonaba and Cambra,2009; Griffith and Harvey,2001 ;Wu et al.,2006).

وحتى تتمكن الشركات المعنية بسلسلة توريد من القدرة على المنافسة عالمياً، لا بد أن تؤسس علاقات موسعة مع الزبائن والمزوّدين، الذين يعدّون جزءاً من سلسلة التزويد. وهذه العلاقات يتم بناؤها بشكل أساسي من أجل تقديم منتجات إلى الزبائن بأقل كلفة ممكنة، وبتصاميم جيدة، ومرونة في التسليم. وهذا يتطلب بناء تحالفات فعّالة مع المزوّدين، قائمة على

العمل المكثف من اجل الحصول على منفعة متبادلة قائمة على التكامل، ويتضمن التكامل بعدي الثقة والالتزام. وينظر إلى الثقة بشكل أساسي على أنها مكون مهم من مكونات سلسلة التزويد، وتعدّ عنصرا مهماً لإرضاء الزبائن، وتمكن الشركات من الحصول على حقوق الامتياز. كما أن هناك ارتباطاً وثيقا بين الثقة والمخاطر في العلاقات المتبادلة بين شركاء سلسلة التزويد (Flynn et al, 2010).

ويرى (Lewis and Slack, 2003) أن الشركات يمكن أن تفكر بخصوص الثقة من خلال ثلاثة مستويات أو مراحل. تسمّى المرحلة الأولى الثقة القائمة على الحسابات، أي أن المزوّد يثق بالشركة لأنها تمنحه مكتسبات أكثر منها عند عدم ثقته بها. وتسمّى المرحلة الثانية الثقة المفاهيمية، أي أن كل طرف يثق بالطرف الآخر راجياً أن يتصرف كما يرغب فيه. و تشير المرحلة الثالثة إلى أن الشركة والمزوّد يثقان ثقة متبادلة ببعضهما بعضاً لأنهما يعتقدان أنهما يتصرفان بطريقة لا تسمح للشريك بالسقوط أو الانهيار.

أما الالتزام كمكون من مكونات سلسلة التزويد، فإنه يشجع الشركات على المحافظة على علاقات الشراكة القائمة مع المزوّدين، مع الأخذ في الحسبان الأهداف بعيدة الأمد لكلا الطرفين. وهذا الاهتمام بعلاقات الشراكة يساعد الشركات على تلبية احتياجات الزبائن بشكل فعّال، وتخفيض مستويات المخزون الحالية. وفي مناخ العلاقات بعيدة الأمد، يكون المزوّدون ملتزمون بتلبية احتياجات الزبائن وتشجيعهم على إعطاء تغذية راجعة عن احتياجاتهم ومشاكلهم. مما سيساعد الشركات على تحسين وقت الاستجابة للزبائن، بسبب التدفق الفعّال للمعلومات والمواد عبر سلسلة التزويد وبالتالي المرونة في التسليم (Moberg et al., 2002).

ولكي تتمكن الشركة من تحقيق التدفق الفعّال للمعلومات والمواد، لا بد من توافر الاتصال

الفعال بين شركاء سلسلة التزويد بحيث يؤدي إلى تنسيق أفضل وتحسين وقت الاستجابة للزبون وتحسين الأداء التنظيمي.

وهناك جملة من العناصر إذا ما تسنى لها أن تتوافر ستؤلف ما يسمى علاقة الشراكة بين الشركة وموّرديها، ونظراً لوجود تداخل ملموس بشكل جلي بين تلك العناصر، فإن مفهوم التقارب يتوسط تلك العناصر. ويلاحظ أن تلك العناصر تنقسم إلى قسمين:

الأول: يتعلق بالاتجاهات، التي تضم نقاطاً متعددة للاتصال، والمشاركة بالنجاح، والثقة المتبادلة، والتوقعات بعيدة الأمد، والتعلّم المشترك.

الثاني: السلوكات والأفعال، التي يُفترض بالشركة ممارستها سعياً للوصول إلى علاقة الشراكة. وتتلخص الأفعال بعلاقات ضيقة مع عدد قليل من المزوّدين، وشفافية المعلومات، وتكريس الأصول، وحلول المشكلات المشتركة، والتنسيق المشترك للأنشطة. ولذلك ُتعد علاقة لشراكة التزاماً بعيد الأمد بين الشركات والمزوّدين لغايات الوصول إلى أهداف وأعمال محددة من خلال تعظيم فاعلية مصادر الشركاء. وتعتمد هذه العلاقة على تكريس الأصول والمصادر وفهم توقعات كل طرف والقيم التي يحملها. وتتضمن علاقة الشراكة فوائد عديدة، مثل تحسين الجودة المستمر للمنتجات والخدمات، وزيادة فرص الابتكار (جواد والشموط ،2008 ; Lewis & Slack,2003).

ومن وجه نظر الباحثين والدارسين (Cannon et al., 2010)، فإن العلاقات بعيدة الأمد بين الشركة والمزوّد تتضمن جوانب أساسية هي: الاستمرارية، والالتزام، والاتجاه طويل الأمد. وهذه الجوانب تمهد لبناء علاقات جيدة بين الشركات ومزوّديها. كما أن العلاقات المبنية على النظرة بعيدة الأمد تتطلب من الشركات التضحية بالمكاسب قصيرة الأمد، بهدف الحصول

على أرباح ومنافع متبادلة بين كلا الطرفين على المدى البعيد (Narayanan & Raman, 2004).

فالشركات والمزوّدون يتجاوزون الفترات الأولية التي تكون فيها العلاقة القائمة على الأرباح قصيرة الأمد مثيرة للتساؤلات. لكنهم مع مرور الوقت يقتربون من تكوين علاقة قائمة على أساس حل المشاكل والتعاون الذي يؤدي إلى تحسين في مستويات أداء الشركة، وتحسين مستوى جودة العلاقة بين الشركة ومورّديها. وهذا يعني أن الشركات مستعدة للتضحية بالأرباح قصيرة الأمد في سبيل الوصول إلى العلاقة بعيدة الأمد والحصول على المنافع المتبادلة لكلا الطرفين. ومع مرور الوقت يصبح المورّدون جزءاً من سلسلة التزويد الجيدة، مما سيؤثر في القدرة التنافسية للمنظمة. وهذا يتطلب من الشركات تفعيل العلاقات التكاملية القائمة على عدد محدد من المزوّدين (Cannon et al., 2010).

ويمكن للعلاقات بعيدة الأمد بين شركاء سلسلة التزويد أن تولد المنافع التالية للأطراف كافة من خلال أربع طرق (Canto et al.,2011): التعاون الذي يحمي ويشجع على الاستثمار في بناء العلاقات بوصف ذلك أحد الأصول غير الملموسة، كالتعاون في تحديد مواقع الإنتاج بالقرب من المزوّدين والزبائن، وشراء المعدات، وتكريس الموارد البشرية لمساعدة المورّدين والزبائن للحصول على المعرفة التي يريدونها، والتعاون الذي يعمل على تحفيز تبادل المعلومات والمعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة لإبداع المنتجات وعمليات التصنيع، وبالتالي قبول أكبر للمنتجات والخدمات في الأسواق وتحقيق كفاءة الإنتاج، والتعاون الذي يساعد الأطراف على العمل بروح الفريق وتكامله بشكل يمكن سلسلة التزويد من استغلال أكبر الطاقات وإمكانات الأطراف، والتعاون الذي يساعد الشركات على تأسيس مبادئ وضمانات غير رسمية قائمة على الثقة والسمعة، مما سيقلل من كلفة العقود القانونية غير الضرورية.

وأكد (Nyaga et al., 2010) أن الشركات تسعى إلى بناء علاقات تعاونية مع شركاء سلسلة التزويد قائمة على العمل المشترك، لتصبح الشركات أكثر مرونة لتتمكن من الحصول على الميزة التنافسية، وتوليد قيمة مميزة وفريدة لا يمكن الحصول عليها من دون العمل المشترك. فالشركات تعمل على إقامة علاقات تعاونية مع عدد محدد من المزوّدين وتُشركهم في تنسيق الإنتاج وتصميم المنتجات من أجل الحصول على الموارد ذات القيمة، والجودة المناسبة، والتكنولوجيا لتحسين عملياتها، كون العلاقات مع المورّدين أصبحت لها قيمة استراتيجية (Wu et al., 2010).

(2 .1 .6): الميزة التنافسية

(2 .1 .6 .1): مفهوم الميزة التنافسية

تعني الميزة التنافسية قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم (البكري،2008). ومن هنا فإن خلق قيمة للزبون من خلال ميزة تنافسية يتعدى التركيز على مستوى الأسعار، إلى جودة المنتج ونسبة الأمان المتحققة، والمنافع والأضرار الناتجة عن استخدامها، وهنالك عدد من النتائج تحصلها المنظمة نتيجة لتحقيق الميزة التنافسية.

قدمت عدة تعاريف للميزة التنافسية ومنها تعريف بورتر الذي اشار الى انها توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيًا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (Porter,1985)

وقد عرف (Li et al.,2006) الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على خلق مركز قوي لها مقارنة مع منافسيها. كما يرى (Day,1994) أن الميزة التنافسية تتضمن الخيار المتعلق بالأسواق التي ستنافس فيها الشركة، وقد تكون في السعر أو المنفعة المقدمة وغالبا تعتمد الاستجابة السريعة للتغير في احتياجات السوق.

وتعرف الميزة التنافسية بانها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي,2001).

كذلك عرفها (مرسي، 2008) على انها سمة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. إن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعًا لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس.

وتتميز الميزة التنافسية عادة بمجموعة من الخصائص منها (porter,1985): تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه، و تؤسس على المدى الطويل باعتبار انها تختص بالفرص في المستقبل، وتكون غالبا مركزة جغرافيا.

أما الشروط الواجب توافرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة، فقد لخصها (مرسي ,2008) في: انها حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس، أو المنافسين، والديمومة اي انها تحقق الاستمرارية عبر الزمن، و إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها،

أو محاكاتها، أو إلغائها من قبل المنافس، أو المنافسين. ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدى، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل شرط مرهون ومرتبط بالأخر، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم، ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.

ان اهمية الميزة التنافسية ياتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة الشركة باعتبارها العنصر الاستراتيجى الضروري الذي يقدم فرصة جوهرية للشركات. ان الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل الشركة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون في مقدورها تحسين هذا ميدانيا (porter,1985).

ان القدرة التنافسية تتحقق بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومها الواسع من خلال المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للعملاء يزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويوكد تميزها واختلافها عن هولاء المنافسين من وجهة نظر العملاء التي يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يقدم لهم المزيد من المنافع والقيم (السلمي,2001).

يستند تحقيق الميزة التافسية الى وضع استراتيجيات تنافسية على اسس سليمة لكي يتم اكتساب تلك الميزة حيث تعتبر الميزة التنافسية انها مجموعة متكاملة من التصرفات تودي الى تحقيق ميزة متواصلة تفوق ميزة المنافسين والتي تعتمد على: معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الاعمال، وتحديد الاهداف الإستراتيجية واستخدام استراتيجيات المنافسة، وتحديد الإستراتيجية التنافسية حسب الامكانات والظروف للمنظمة (مرسي,2008).

(2.6.1.2): أنواع الميزة التنافسية

اشار (Krajewski et al.,2007) الى ان هناك عدد من الانواع للميزة التنافسية ذكر منها:

1. **ميزة التكلفة:** يمكن لشركة ما ان تحيز ميزة التكلفة الاقل اذا كانت تكاليفها المتراكمة بالانشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيرتها لدي المنافسين من خلال المعايير المستخدمة في التعيين من الكفاءة والتعليم والخبرات العملية والتعلم.

2. **ميزة الجودة:** تتميز الشركة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الانحياز يتم الاستناد الى عوامل التفرد عندما يمارس التعليم بصفة خاصة بالجودة في العملية الإنتاجية.

3. **التوصيل(التسليم):** إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمُنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. وعندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي.

وأشار(Krajewski et al.,2007) بان هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم من حيث التتعامل بالوقت هي:

- **سرعة التسليم:** تقاس هذهِ السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز لتقليل وقت الانتظار.
- **التسليم بالوقت المحدد:** ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.
- **سرعة التطوير:** وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمهُ إلى السوق.

اوضح (Evans and Collier,2007) بان الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً

عن فترات انتظار قصيرة، وان العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. ويرى (اللامي، 2008) بان تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق.

واتساقاً مع ما تقدم ترى الباحثة بأن متغير التسليم يعد من أبعاد التنافس المُهمة بين الشركات، ويُشير إلى تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المُحدد لهم من قبل الشركة،ويعبر هذا في تَعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

4. التمايز: هو سعي المنظمة إلى تقديم منتجات أو خدمات بشكل مميز عن منتجات الشركات الأخرى، لذلك قد تلجا المنظمة إلى التكنولوجيا المتطورة في انتاج منتجاتها، أو القيام بالتغيير حسب رغبة الزبون، كنوع من التميز عن الشركات الأخرى وذلك للقيام بكسب ميزة تنافسية، وبالتالي تحقيق الطلب الذي يتصف بالازدياد مما يؤدي إلى الربحية للمنظمة.

(2 . 1 . 7): مرونة سلسلة التزويد

تشير مرونة سلسلة التزويد الى قدرتها على التكيف مع التأثيرات الداخلية والخارجية. كما تعبر عن قدرة سلسة التزويد على تحديد التغيرات والطلبات بسرعة. ولهذا فان سلاسل التزويد الحديثة تتسم بقدرتها العالية على المرونة والاستجابة وبفعالية لمتطلبات العملاء الأمر الذي يحقق الميزة التنافسية للشركة من حيث العمل على زيادة الجودة وتخفيض التكاليف وتقليل وقت التسويق وتحسين ابداع المنتجات (Duclos et al,. 2003)

وقد اقترح كل من (Narasimhan and Das,1999) أن الشركات في نهاية القرن العشرين تسعى الى التنوع التنافسي من خلال التركيز على الكلفة والجودة باعتبارهما محددات لدخول

الأسواق، أما استجابة سلسلة التزويد والتصنيع النشط فتعتبر بمثابة عوامل تسهم في تلبية طلبات العملاء بصورة سريعة ومرضية، وهنالك بعض الدراسات التي ركزت على مرونة التصنيع على المستوى التنظيمي.

تعول الشركة على مرونة مزوديها، فيما يخص أنشطة التزويد المختلفة من خلال مرونة قدراتهم وطاقاتهم المختلفة، ومن خلال مقدرتهم على التكيف، واستجابتهم للظروف المتغيرة في الأسواق وبيئة الأعمال. وفي هذا السياق يشترط ان تتوافر لدى الموردين القدرة على الاستجابة وبالسرعة المطلوبة لما يحصل في البيئة الخارجية من مستجدات، والالتزام الملائم بالقدرة على التوصيل في المواعيد المحددة ضمن بدائل وقنوات متاحة لهم، للإيفاء بمتطلبات المنظمة لمختلف ظروف التزويد، ومتغيرات السوق، وحجم الإنتاج أو تجديد التصاميم للخدمات أو المنتجات (محسن والنجار، 2011).

وتعرف المرونة بأنها قدرة الإدارة التفاعلية على التعامل مع ظروف عدم التأكد التي تواجهها الشركات، وتجاهلت أبعاد الأداء مثل التكلفة والوقت والجودة (Boyle,2001). كما تعرف المرونة: بأنها قدرة النظام على إنتاج منتجات وأجزاء متنوعة من غير أن يكون هناك تدخل خارجي لتغيير النظام. فالمرونة هي مستوى قدرة الشركة على التحكم بالوقت اللازم لشحن وتسليم الطلبية، ولذلك فإن التعريف الأشمل يمكن أن يمثل بقدرة النظام على التحول أو التفاعل بأقل خسارة ووقت وجهد وتكلفة (Sethi and Sethi,1990) حيث تتمثل مرونة سلسلة التزويد بعدة أبعاد منها: مرونة المنتج، ومرونة المواد، ومرونة التصنيع، ومرونة الآلات، ومرونة الأتمتة، ومرونة العمل، ومرونة العمليات، ومرونة التصميم والتسليم والحجم والبرامج والانتاج والسوق، وأضاف (Prater et al., 2001) أن هناك علاقة بين المرونة وأداء المنظمة.

ان قدرة سلاسل التزويد على التكيف بمرونة مع المتطلبات المتغيرة والبيئات أمر بالغ الأهمية، وخاصة في واقعنا الحالي المتسم بتزايد تعقيد المنتجات العالمية (Blome et al., 2013)، هذا ويعتبر أكبر تعقيد اليوم مستمد من قصر دورات حياة المنتج، والمنافسة الشديدة، وارتفاع توقعات العملاء. بالإضافة إلى مطالب الزبائن المتمثل في شعار "أسرع وأفضل وأرخص" على المنتجات. وبالإضافة إلى إن الخدمات المقدمة من خلال سلاسل التزويد تغطي عدد كبير من البلدان، وتعقد البيئة وأهميتها (Lee and Christopher, 2004).

واقترح (Vickery et al.,1999) أن تكون مرونة سلسلة التزويد تكاملية. وهكذا شهدت إمدادات مرونة سلسلة التزويد حدا من عدم اليقين او اللاتأكد لضمان التدفق السلس للمنتجات من خلال سلسلة التزويد. و تعتبر المرونة عنصرا حاسما لقدرة الشركة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتظل قادرة على المنافسة. ونتيجة لهذة المرونة هناك اهتماما كبيرا بالمرونة التشغيلية والتحويلية الاكثر انتشارا. وأصبح مكونات مرونة سلسلة التزويد عنصرا هاما لتبقى الشركات قادرة على المنافسة في بيئة الأعمال التي تزداد اليوم صعوبة. وفي هذا السياق، لابد من الاستفادة من وجهة النظر القائمة على المعرفة للشركة، ودراسة تأثير أنشطة نقل المعرفة الداخلية والخارجية على مرونة سلسلة التزويد (Malhotra and Mackelprang, 2012).

ان الهدف الرئيس لمرونة سلسلة التزويد هو تلبية متطلبات العملاء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، بما في ذلك توزيع القدرات، والمخزون والعمالة. ومن الناحية النظرية فان مرونة سلسلة التزويد تسعى إلى سرعة الربط بين العرض والطلب، والقيام بذلك مع الحد الأدنى من المخزون. كما تشمل مرونة سلسلة التزويد التحسين والتنسيق مع الموردين من أجل القضاء على الاختناقات وخلق مصادر استراتيجية لتحقيق التوازن بين النقل بأقل تكلفة، وفي

الوقت المناسب تماما والتقنيات لتحسين تدفق الصناعات التحويلية للحفاظ على المزيج الصحيح بين موقع المصانع والمستودعات لخدمة العملاء والأسواق، واستخدام موقع لتخصيص وتوجيه النقل والتحليل والبرمجة الديناميكية، وبطبيعة الحال، التأمين الأمثل لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة من جانب التوزيع (Lummus et al.,2003).

وتسعى مرونة سلسلة التزويد الى: زيادة كمية المعلومات وفي الوقت نفسه تقليل نفقات المخزون وتشغيل العمليات ، وإيجاد شفافية في المعلومات وتقليل العقبات التي يمكن أن توجد، وإيجاد مفهوم شامل لعمليات الإمداد، وتحسين استمرارية إدارة المواد والمعلومات والتدفق النقدي، وتقليل تعقيد الأعمال إلى أبعد قدر ممكن، تحقيق فوائد من جهة التكلفة والوقت والجودة.

وبالرغم من التطور المطرد في الدراسات المتعلقة بالمرونة، فان التركيز أساسا يتم من وجهة نظر نظام تصنيعي ككيان واحد في سلسلة التزويد، ومع ظهور مفاهيم إدارة سلسلة التزويد، ومجتمعات الأعمال تم إدراك أن القدرة على المنافسة كشركة واحدة لم تعد كافية، وهذا يتطلب القدرة التنافسية للنظر في جميع القنوات في سلسلة التزويد لذلك فان المرونة تتطلب البيانات المشتركة بين الشركات المشاركة في سلسلة التزويد (Lummus et al., 2003).

وفي محاولة لتطوير نموذج لمرونة سلسلة التزويد اضاف (Duclos et al.,2003) ستة عناصر للمرونة وهي: نظام الإنتاج، والسوق، والخدمات اللوجستية، والإمدادات، والتنظيمية، ونظام المعلومات.

(2.2): الدراسات السابقة

(2.2.1): الدراسات السابقة العربية

دراسة (إرتيمة، 2006) بعنوان " تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التزويد".

هدفت إلى تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين سلاسل التزويد لدى شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة تمتلك تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة وبدرجة عالية نسبياً لغايات تفعيل عملياتها. وتبين وجود علاقة ارتباط قوية بين توافر عناصر تكنولوجيا المعلومات وتحسين اداء سلاسل التزويد. كما أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في تحسين أداء سلاسل التزويد. وخلصت الدراسة بشكل عام إلى أن تكنولوجيا المعلومات بقدراتها أظهرت أثراً إيجابياً في تحسين أداء سلاسل التزويد. وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم شركات صناعة الأدوية الأردنية بالاستغلال الامثل لموارد تكنولوجيا المعلومات على اعتبار أن تلك الموارد تعتبر عاملاً أساسيا في تمكين تلك الشركات من انجاز عملياتها بكفاءة وفاعلية، ومن ثم تحقيق التكامل بين الأنشطة، والوظائف، والعمليات الداخلية والخارجية لهذه الشركات.

دراسة (ابو الرجال، 2007) بعنوان "أثر إدارة سلسلة التزويد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر إدارة سلسلة التزويد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية بالإضافة إلى تعرف أبرز المعوقات التي تحول أو تعرقل تطبيق إدارة سلسلة التزويد. ولغرض جمع البيانات تم اختيار عينة تكونت من (48) منظمة صناعية قام الباحث بتوزيع (48) استبانه على مديري تلك الشركات. وتوصلت الدراسة إلى إن الشركات الصناعية تطبق نظام إدارة سلسلة التزويد بدرجة عالية. كما أن هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية لإدارة نظام التزويد (مشتريات, ومعالجة طلب الزبون, والتطوير, والمعلومات) وبين القدرات الإدارية الخارجية المتجهة إلى الداخل (المواد أولية: نقلها, وتخزينها, وعمليات الجرد, ونقلها إلى خط الإنتاج). ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية المتجهة إلى الداخل (المواد أولية: نقلها, وتخزينها, وعمليات الجرد, ونقلها إلى خط الإنتاج) وقيمة المنتج, والولاء للزبون, والأداء السوقي, والأداء المالي.

دراسة (عبيدات، 2007) بعنوان "استكشاف مدى تطبيق سلسلة التزويد المتكاملة: دراسة ميدانية على كبرى الشركات في الأردن".

هدفت إلى استكشاف مدى تطبيق سلسلة التزويد المتكاملة في السوق الأردني، بوصفها أداة تحقق ميزة تنافسية، كما ركزت الدراسة على أبعاد المرونة للمنظمة وكذلك الفروق في التطبيق لهذه الأبعاد. وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق سلسلة التزويد المتكاملة في السوق الأردني، وأن هناك علاقة بين تطبيق سلسلة التزويد ومحددات مرونة المنظمة، وكذلك وجود فروق بين الشركات في إمكانية تطبيق سلسلة التزويد عائدة لمرونة تكنولوجيا المعلومات.

دراسة (الشموط، 2007) بعنوان "أثر علاقة المنظمة بالموردين في إدارة سلسلة التزويد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر نوع علاقة الشركات المبحوثة بالموردين في سلسلة التزويد، وتقييم أثر علاقات إدارة الشركة بالموردين في أداء سلسلة التزويد وتطوير نموذج لإدارة علاقات الموردين يخدم الشركات الصناعية الأردنية، وتمثلت المتغيرات التابعة لهذه الدراسة في ثلاثة أبعاد هي : تبادل المعلومات، وخدمة ما بعد التزويد، ومرونة التزويد. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وسائل تدعم القوة التفاوضية للشركات من خلال زيادة قدراتها في مجال تطوير الموردين ورفع قدراتها ذات العلاقة بفحص التزويد، وتقييم الموردين. وأوصت الدراسة بأن ترفع الشركات المبحوثة من سوية علاقات التعاون القائمة على الدعم الإداري المتبادل بين طرفي العلاقة من خلال التعاون المبني على أسس زمنية مدروسة في مجالات الإبداع والابتكار، سواء لشكل العلاقات المستقبلية أم المنتجات والخدمات التي تقدمها.

دراسة (القرعان، 2007) بعنوان "أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأثاث العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية – سحاب".

هدفت الدراسة إلى بيان اثر مرونة التصنيع في الميزة التنافسية لشركات الاثاث العاملة في مدينة سحاب الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرا لأبعاد مرونة التصنيع وتحقيق الشركات للميزة التنافسية، حيث إن مرونة الموظف كانت الأهم في التأثير لتحقيق

الميزة التنافسية للشركات المبحوثة، بينما كانت مرونة المنتج الأقل تأثيراً في تحقيق الشركات للميزة التنافسية.

دراسة (الجوازنة والحوري، 2011) بعنوان "تقييم أداء إدارة سلسلة التزويد في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى أداء إدارة سلاسل التزويد في شركات قطاع الصناعات الكيماوية وصناعات الورق وقطاع صناعات الأغذية والمشروبات الأردنية، والمتمثلة في: مقياس العملية، ومقياس التسليم، ومقياس الموارد، ومقياس الاستجابة للزبون، ومقياس المرونة، ومقياس الوقت. وصُممت إستبانة بغرض جمع البيانات اللازمة، ووُزعت على مجتمع الدراسة المكون من جميع المديرين التنفيذيين البالغ عددهم (76)مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.57 و3.97) وبدرجة تقدير عالية لجميع مقاييس الأداء. كما تبين عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد الأداء الستة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الأداء (التسليم، والموارد، والعملية، والاستجابة للزبون) بين الفئات العمرية لمديرين.

دراسة (الجوازنة والحوري، 2011) بعنوان "مرونة سلاسل التزويد في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى مرونة سلاسل التزويد في الشركات الأردنية العاملة في مجالي الألبسة والأدوية وتمثلت أبعاد المرونة في مرونة المنتج، والحجم، والتسليم، والتزويد، وتقديم المنتج، ونظم المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى مرونة سلاسل التزويد عالية في منظمات صناعة الألبسة والأدوية وبلغ أعلى مستوى في مرونة تقديم المنتج، بينما بلغ ادنى مستوى في مرونة المنتج، وخلصت الدراسة إلى ضرورة التنسيق العالي بين المصنع والمزودين، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تحسين أداء سلسلة التزويد، وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

دراسة (البهنسي، 2012) بعنوان "أثر ممارسات سلاسل التزويد في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة إسمنت الراجحي في الأردن ".

حيث هدفت الدراسة إلى تعرف أثر ممارسات سلاسل التزويد في الميزة التنافسية لشركة إسمنت الراجحي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والميداني، حيث تم تطوير استبانة لغايات جمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (78) موظفا، واعتمدت الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS V.20) لتحليل بيانات الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن لممارسات سلاسل التزويد أثرا دالا إحصائياً في الميزة التنافسية لشركة إسمنت الراجحي، كما تبين غياب تأثير شراكة المزود في الميزة التنافسية لشركة أسمنت الراجحي. وبناءً على النتائج أوصى الباحث بضرورة تعزيز العلاقات مع المزودين من خلال اشراكهم في الخطط الإستراتيجية وتكثيف المعلومات المتبادلة، وإيجاد طرق جديدة في تعزيز ممارسات سلاسل التزويد من أجل تحقيق أعلى حصة سوقية والمنافسة عالمياً.

(2.2.2): الدراسات السابقة الأجنبية

دراسة (Chen & Paularj, 2004) بعنوان "*Strategic Purchase, Supply Management, and Firm Performance*"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين استراتيجيات الشراء وإدارة سلسلة التزويد، وأداء منظمات الأعمال في الشركات الصناعية. وتكونت عينة الدراسة من (221) منظمة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين استراتيجيات الشراء وإدارة سلسلة التزويد واستجابة الزبون والأداء المالي للشركات. كما توجد علاقة إيجابية مباشرة بين قدرات إدارة سلسلة التزويد واستجابة الزبون، ولاستجابة الزبون علاقة إيجابية مباشرة بالأداء المالي للمنظمة. كما أن هناك علاقة إيجابية غير مباشرة بين استراتجيات الشراء واستجابة الزبون والأداء المالي.

دراسة (Yinan, 2006) بعنوان "*Supply Chain Strategies and Practice: An Exploratory Study*"

هدفت الدراسة إلى استكشاف ممارسات واستراتيجيات سلسلة التزويد، من خلال دراستين، وقد أجريت الدراستان على الشركات الصناعية في الصين بحجم عينة بلغ (614) استبانة، حيث هدفت الدراسة الأولى إلى فحص أثر حالة اللاتأكد البيئي في العلاقة بين استراتيجيات التنافس، واستراتيجية سلسلة التزويد، ثم تحديد العلاقة بين استراتيجيات سلسلة التزويد والأداء المالي. وقد توصلت الدراسة إلى أن حالة اللاتأكد البيئي لها تأثير متوسط على العلاقة بين مستويات الإستراتيجية العليا والاستراتيجيات الوظيفية. وأن المنظمة التي تطبق

استراتيجية التمايز، أكثر ميلاً إلى استخدام استراتجيات سلسلة التزويد، والمنظمة التي تطبق استراتيجية قيادة الكلفة، أكثر ميلاً إلى استخدام استراتيجيات سلسلة التزويد الرشيقة Lean Supply Chain.كما أن هناك تأثيراً لاستراتيجيات سلسلة التزويد في الأداء المالي.

دراسة (Day & Lichtenstein, 2006) بعنوان **"Strategic Supply Management: The Relationship between Supply Management Practices, Strategic Orientation and their Impact on Organizational Performance"**

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة المتبادلة بين التوجه الاستراتيجي للمنظمة على مستوى وحدات الأعمال وممارسات إدارة التزويد. ثم تعرف أثر هذه العلاقة التبادلية في الأداء المنظمي. وقد اعتمدت الدراسة على منهج البحث النوعي من خلال المراجعة للأدبيات المتعلقة باستراتيجيات إدارة التزويد. كما توصلت الدراسة إلى إن التوجه الاستراتيجي لوحدات الأعمال، والممارسة الجيدة لإدارة التزويد لهما أثر إيجابي في الأداء المنظمي. كما أن هناك علاقة بين ممارسات الشراء وأهداف وحدات الأعمال. ولا يوجد تأثير واضح ومهم لحجم المنظمة وخصائص قطاع الصناعة في الأداء التنظيمي.

دراسة (Le et al., 2006) بعنوان "The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، من خلال تركيزها على خمسة من أبعاد ممارسات سلسلة التزويد: علاقة المزود الإستراتيجية، وعلاقة العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات، وجودة

التشارك في المعلومات، والتوصيل. وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها من (196) منظمة صناعية في أمريكا، توصلت الدراسة إلى أن الممارسات ذات المستوى العالي لإدارة سلسلة التزويد تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية والأداء المنظمي. كما أن الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي ومباشر في الأداء المنظمي. وتوصلت الدراسة إلى أن بعض الشركات بالرغم من إدراكها الجيد لأهمية تطبيق ممارسات سلسلة التزويد، إلا أنها لا تعرف ما الذي تطبقه بشكل محدد، وهذا يعزى إلى قلة الوعي تجاه تكوين مجموعة شاملة من ممارسات سلسلة التزويد.

دراسة (Ashish, 2007) بعنوان " Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices"

وهدفت الى دراسة أثر ممارسات ادارة سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجي، وعلاقة العملاء، وتشارك المعلومات)، وممارسات الإنتاج النمطي في استجابة سلسلة التزويد، وأثر استجابة سلسلة التزويد في الميزة التنافسية. وتم جمع بيانات الدراسة من خلال جمع (294) استبانة من مديري شركات صناعية في امريكا. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن: هناك أثرا ايجابيا لممارسات ادارة سلسلة التزويد في استجابة سلسلة التزويد. وان ممارسات الانتاج النمطي مرتبطة بصورة ايجابية باستجابة سلسلة التزويد. واستجابة سلسلة التزويد لها أثرا ايجابيا في الميزة التنافسية. وأن ممارسات ادارة سلسلة التزويد لها أثرا ايجابيا في الميزة التنافسية. وكان من أبرز توصياتها: انها أكدت على أهمية الشروع بتطبيق برامج تهدف الى تفعيل ممارسات ادارة سلسلة التزويد، حيث أن هذه الممارسات لا تعتبر طريقة فعالة للمنافسة فقط، وأنما لها أثرا قويا في استجابة سلسلة التزويد والميزة التنافسية. ولمواجهة

المنافسة العالمية، أصبحت الشركات بحاجة لزيادة سرعة الاستجابة بهدف تلبية احتياجات العملاء. وقد اوضحت الدراسة للمنظمات كيفية تحقيق ذلك.

دراسة (Zhou & Benton, 2007) بعنوان " Supply Chain Practice and Information Sharing"

هدفت الدراسة إلى التحقيق من تكامل تبادل المعلومات في ممارسات سلاسل التزويد، حيث تم جمع البيانات من (125) شركة تصنيع في شمال أمريكا، لمعرفة فعالية ممارسات سلسلة التزويد في تبادل المعلومات، وتعزيز البيئة لإدارة سلسلة التزويد. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: فعالية تبادل المعلومات تعزز إلى حد كبير من فعالية ممارسات سلاسل التزويد، وديناميكية سلسلة التزويد لديها تأثير إيجابي كبير على فعالية تبادل المعلومات، فضلاً عن ضمان إمدادات كافية من ممارسات سلاسل التزويد، وفعالية ممارسات سلاسل التزويد تصبح أكثر أهمية عندما يرتفع مستوى تبادل المعلومات.

دراسة (Yeung, 2008) بعنوان " Strategic Supply Management, Quality Initiatives, and Organizational Performance"

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر العوامل الضمنية (Contexts) مثل حجم المنظمة، وشهادة ISO9000، وتطبيق إدارة الجودة، في استراتيجية إدارة التزويد، ثم تعرف أثر استراتيجية إدارة التزويد في الأداء المنظمي. ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من (225) من منظمات صناعة الإلكترونيات في هونج كونج. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية إدارة التزويد تُحسّن من عمليات الشراء في الأوقات

المحددة وتخفض تكاليف العمليات، وبالتالي تؤدي إلى رضا الزبون وتحسين أداء الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين شهادة ISO9000 واستراتيجية إدارة التزويد، بينما توجد علاقة إيجابية بين تنفيذ إدارة الجودة واستراتيجية إدارة التزويد. كما وجدت الدراسة أن استراتيجية إدارة التزويد لها أثر ذو دلالة إحصائية على الكفاءة المعتمدة على الكلفة، والكفاءة المعتمدة على الوقت، وكفاءة العمليات.

دراسة (Su et al., 2008) بعنوان " The Impact of Supply Chain"

"Relation Quality on Cooperative Strategy"

هدفت الدراسة إلى تعرف جودة تركيبة العلاقات في سلسلة التزويد، وأثرها في استراتيجيات التعاون، واعتمدت الدراسة على المدخل المتكامل لتحقيق هدف الدراسة. وقد تكونت تركيبة العلاقات في سلسلة التزويد من متغيرات الاتصالات، والثقة، والتعاون، والتكيف مع مناخ التعامل بين أطراف سلسلة التزويد. أما المتغير التابع استراتيجيات التعاون فقد تكون من تكرار التعامل مع المزودين، والتمسك بالعلاقة مع المزودين لمدة طويلة، وتنوع العلاقات بين المزودين. وقد اجريت الدراسة على الشركات الصناعية في الصين من خلال عينه حجمها (311) منظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن جودة تركيبة العلاقات بين أطراف سلسلة التزويد (الثقة، والاتصال، والتعاون، والتكيف، ومناخ التعامل)، لها تأثير مباشر في استراتيجيات التعاون.

دراسة (Lawler, 2009) بعنوان " Make Human Capital A Source of"

Competitive Advantage"

هدفت الدراسة إلى توضيح دور المورد البشري، وأثره في تقديم الميزة التنافسية للشركات، وذلك لما تسببه الميزة التنافسية في نجاح للشركات على المستوى البعيد، وانتهت الدراسة إلى أن المورد البشري يبقى أساس الميزة التنافسية في أي منظمة كانت ومهما كان مجال عملها، وذلك بإعطائه أهم الإجراءات المناسبة للقيام بالعمل بالطريقة الصحيحة وتوجيهه بالطريقة المثلى، وأخيراً استخدام أهم النظريات المتعلقة برفع كفاءة إنتاجية المورد البشري من قبل الشركات.

دراسة (Fantazy et al., 2010) بعنوان " "Supply Management Practices and Performance in the Canadian Hospitality Industry"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسات إدارة التزويد في قطاع صناعة الفنادق الكندية مع تأكيدها على الشراء الاستراتيجي. كما هدفت الدراسة إلى تفحص العلاقة بين استراتيجيات الشراء وممارسات إدارة التزويد. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال توزيع استبانة مكونة من (25) فقرة على (105) من الفنادق الكندية. وتوصلت الدراسة إلى أن قطاع الخدمات بشكل عام، والضيافة بشكل خاص، يمكن أن يستفيد من الدور الذي تلعبه استراتيجيات الشراء، وممارسات إدارة سلسلة التزويد في جودة الخدمة. كما وجد أن التأثير الإجمالي المباشر لاستراتيجيات الشراء في الأداء كان واضحاً ومهماً على الشركات المبحوثة.

دراسة (Kristal et al., 2010) بعنوان " "The Effect of Ambidextrous Supply Chain Strategy on Combinative Competitive Capabilities and Business Performance"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية سلسلة التزويد المتميزة في تشكيل القدرات التنافسية للشركات الصناعية. وتكونت متغيرات الدراسة من استراتيجية سلسلة التزويد المتميزة، وممارسات سلسلة التزويد الاستكشافية، وممارسات استغلال الفرص ضمن سلسلة التزويد. ولتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من (174) منظمة صناعية أمريكية من أصل المجتمع البالغ (3200) منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية سلسلة التزويد المتميزة لها تأثير إيجابي في تشكيل القدرات التنافسية وفي أداء منظمات الأعمال. كما أن هناك حالة من التبادل بين ممارسات الاستكشاف وممارسات استغلال الفرص ضمن سلسلة التزويد.

دراسة (Sukati et al., 2011) بعنوان " "An Investigation of the Relationship between Supply Chain Management Practices and Competitive Advantage of the Firm"

هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين ممارسات ادارة سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، وتشارك المعلومات) واستجابة سلسلة التزويد، وكذلك التحقق من علاقة ممارسات ادارة سلسلة التزويد بالميزة التنافسية بأبعادها (السعر، والجودة، واعتمادية التسليم ووقت الوصول الى الاسواق، وابداع المنتجات). وتم جمع بيانات الدراسة من خلال توزيع (200) استبانة على عينة ملائمة من مديري شركات تصنيع المواد الاستهلاكية في ماليزيا. هذا وقد خلصت الدراسة الى أن ممارسات ادارة سلسلة التزويد مرتبطة ايجابيا باستجابة سلسلة التزويد، وأن ممارسات ادارة سلسلة التزويد مرتبطة ايجابيا بالميزة التنافسية.

وكان من ابرز توصيات الدراسة أنها أكدت على ضرورة إيلاء سرعة استجابة سلسلة التزويد اهمية قصوى كي تتمكن المنظمات من الاستجابة لطلبات العملاء المتغيرة باستمرار.

دراسة (Agus, 2011) بعنوان "***Supply Chain Management, Product Quality and Business Performance***"

هدفت الدراسة إلى فهم وتحليل المتغيرات الهامة في سلسلة التزويد التي يكون لها القدرة في التأثير في أداء الأعمال بوجود جودة المنتج كمتغير وسيط في الشركات الصناعية. وتمثل مجتمع الدراسة بمديري الإنتاج ومديري سلسلة التزويد لتحديد مدى ادراكهم لإدارة سلسلة التزويد ومستوى أداء الأعمال في شركاتهم. وبلغت عينة الدراسة الخاضعة للتحليل (250) استبانة، واستخدم النظام الإحصائي SPSS من خلال نموذج المعادلة الهيكلية لتحديد العلاقة بين المتغيرات الثلاثة ، حيث أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة قوية بين إدارة سلسلة التزويد وجودة المنتج وكذلك أداء الأعمال، كما أظهرت النتائج اهمية تعزيز سلسلة التزويد في مستويات العمل التشغيلي في الشركات الصناعية الماليزية، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الشركات الصناعية الماليزية على الاهتمام بنظام الإنتاج المرن واعتماد التكنولوجيا بدرجة كبيرة لدعم الإدارة في تعزيز سلسة التزويد والمحافظة عليها.

دراسة (**Karen et al., 2012**) **بعنوان** "***An instrument for measuring supply chain flexibility for the textile and clothing companies***"

اعتمدت هذه الدراسة على إجراء شامل ودقيق لوضع مقياس متعدد الأوجه لمرونة سلسلة التزويد من خلال سلسلة الاختبارات التجريبية. وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج ابرزها: ان نتائج التحليل العاملي التأكيدي تشير إلى أن مرونة سلسلة التزويد يمكن تفعيلها

كنموذج عامل من الدرجة الثانية تتألف من أربعة أبعاد، وهي: مصادر المرونة، والمرونة كنظام تشغيل، ومرونة التوزيع، ومرونة نظام المعلومات. سلسلة من المؤشرات بينت أن هذا المقياس متسقا داخليا، وعلى درجة عالية من الموثوقية والصلاحية. وأشارت النتائج في هذه الدراسة ان المقياس قدم صورة أكثر وضوحا لمرونة سلسلة التزويد، ويمكن استخدام هذا المقياس الجيد للتحقق من صحة المتغيرات الاخرى كأساس لمزيد من البحث والأسس النظرية في مجال إدارة سلسلة التزويد.

دراسة (Kushwaha, 2012) بعنوان " "Operational Performance through Supply Chain Management Practices"

هدفت الدراسة الى اكتشاف الفجوة ما بين مستوى الموافقة ومستوى التبني لعدد من ممارسات ادارة سلسلة التزويد في شركات صناعة الدهان في الهند، وتعرف أثر هذه الممارسات في الأداء التشغيلي للشركات. ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (100) شركة ممن تمارس عمليات سلسلة التزويد من خلال استبانة صممت لهذا الغرض وتم توزيعها على المديرين العامين في هذه الشركات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة احصائية ما بين مستوى الموافقة ومستوى التبني لممارسات ادارة سلسلة التزويد في الشركات المبحوثة، وأن هناك ارتباط جوهري ما بين الأداء التشغيلي وممارسات ادارة سلسلة التزود. وقد اوصت الدراسة شركات صناعة الدهان في الهند بضرورة استحداث قسم منفصل لإدارة سلسلة التزويد، وتطبيق نظام تخطيط الموارد (ERP) لموائمة اهداف الشركة مع احدث الحلول التكنولوجية بهدف تعظيم الاستغلال الأمثل لموارد الشركة، وضرورة تطبيق استراتيجيات تؤكد على توثيق العلاقات مع موردي المواد والخدمات

اللوجستية مع اهمية توفير كافة الوسائل المتاحة كوسائل التواصل الاجتماعي لاستقبال شكاوي العملاء من جهة ومن جهة اخرى تنشيط التغذية الراجعة منهم.

دراسة (Haque & Islam, 2013) بعنوان " Effects of Supply Chain Management Practices on Customer Satisfaction: Evidence from Pharmaceutical Industry of Bangladesh"

هدفت الدراسة الى اكتشاف أي الأبعاد الأكثر تأثيرا في ممارسات ادارة سلسلة التزويد (التعاون وتشارك المعلومات، وتصميم العمليات اللوجستية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وثقافة المنظمة) في رضا الزبائن في شركات صناعة الادوية في بنغلادش. وبعد تحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من عينة عشوائية بلغ تعددادها (160) مبحوثا من المديرين والتنفيذيين بوساطة استبانة صممت لهذا الغرض من مجتمع الدراسة، توصلت الدراسة الى أن هناك تأثيرا قويا لكل من التعاون وتشارك المعلومات، وتصميم العمليات اللوجستية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في رضا الزبائن، بينما لم يكن هناك أي تأثير لثقافة المنظمة في رضا الزبائن. وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: على الشركات أن تدرك أن الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يجب أن لا يبقى محصورا داخليا، بل يجب أن تعم فوائد تطوير تكنولوجيا المعلومات كافة الكيانات المشاركة في كافة مراحل سلسلة التزويد ، وان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يجب أن يرافقه استثمار في العنصر البشري من خلال التدريب المناسب والكافي. اما في مجال تطوير ثقافة المنظمة، فعلى الادارة العليا أن تبدي التزاما أقوى بنشر ثقافة ممارسات سلسلة التزويد في كافة دوائر المنظمة وليس فقط في دائرة المشتريات. كذلك على الادارة العليا أن تأخذ بعين الاعتبار تطبيق بعض القضايا التي ناقشتها

نظرية رأس المال الاحتماعي، ونشر ثقافة التدريب والتعليم وتبني ممارسات حديثة في الانتاج كالانتاج في الوقت المنسب تماما.

دراسة (Somuyiwa, 2013) بعنوان " "Firm's Competitiveness through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management Practices in Nigeria"

هدفت الدراسة الى فحص كيف تستجيب الشركات للتغيرات في بيئة الاعمال بهدف استدامة وتطوير المزايا التنافسية في المنظمات النيجيرية. ولغرض جمع البيانات تم اختيار (115) شركة صناعية متوسطة وكبيرة الحجم تعمل في مجال الاغذية والمشروبات، والإلكترونيات، والأنسجة، والكيماويات، والصناعات المعدنية، وغيرها. وتوصلت الدراسة الى أن ممارسات سلسلة التزويد لها أثر ايجابي في سرعة استجابة سلسلة التزويد، وأن سرعة استجابة سلسلة التزويد مرتبطة ايجابيا بالميزة التنافسية، وأخيرا أن ممارسات ادارة سلسلة التزويد مرتبطة ايجابيا بالميزة التنافسية. وقد اوصت الدراسة الشركات الصناعية المبحوثة بتطبيق عدد من الاساليب لتحسن أداء اعمالهم وأن تكون تكنولوجبا المعلومات في المقدمة من أجل تحقيق مرور سهل وسريع للمواد والمعلومات، وكذلك أوصت الدراسة أن تدار سلسلة التزويد ابتداء من طلبات الزبائن وصولا الى باقي عناصر سلسلة التزويد. وأخيرا أوصت أن تقوم الشركات ببناء جسور الثقة داخل سلسلة التزويد من اجل تشارك المعلومات الحيوية لرفع كفائة ممارسات ادارة سلسلة التزويد.

دراسة (Kumara, 2013) بعنوان **“A fuzzy logic based decision support system for evaluation of suppliers in supply chain management practices”**

هدفت هذه الدراسة اقتراح نموذجا جديدا يعتمد على المنطق الضبابي للتعامل مع مختلف الصفات المرتبطة بالمشاكل لتقييم المزودين. وقد اقترحت نظم الاستدلال غامض متعدد المدخلات لتقييم المزودين. كما تم شرح النموذج المقترح من خلال دراسة حالة. وتوصلت الى ان دارة سلسلة التزويد هو مصدر قلق متزايد الأهمية التنظيمية، ويشكل التقييم السليم للموردين احد العناصر الأساسية في نجاح سلسلة التزويد. ويصبح التقييم المستمر لمورد معين أكثر أهمية بالنظر إلى تكلفة المواد الخام، حيث انها تشكل التكلفة الرئيسة للمنتج، وهناك القليل من الأبحاث التي ساعدت الشركات في التقييم المستمر لمورديها.

دراسة (Hasan, 2013) بعنوان **“Sustainable Supply Chain Management Practices and Operational Performance”**

هدفت الدراسة الى التحقق في ممارسات ادارة سلسلة التزويد المستدامة وبيان أثر هذه الممارسات في الأداء البيئي والأداء التشغيلي في كبرى الشركات في استراليا، وفي محاولة لتسليط الضوء على هذا الحقل المتنامي في الأدب الإداري عبر تحري العلاقة بين السياسات البيئية والأداء التشغيلي. وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة عن الاسئلة التالية: ما هي الممارسات التي يتم تبنيها في الشركات المبحوثة لتحسين الأداء البيئي؟ وما هو أثر الممارسات الخضراء لادارة لسلسلة التزويد في الأداء البيئي والأداء التشغيلي؟

هذا وقد تم تطبيق دراسة حالة على خمس شركات تمارس ادارة سلاسل التزويد المستدامة بشكل فعال وتم اختيارها كعينة ملائمة. توصلت الدراسة الى أن ممارسات ادارة سلسلة التزويد المستدامة لها اثر ايجابي هام في الأداء البيئي والأداء التشغيلي، ووفرت الدراسة ارشادات لكيفية تطبيق ممارسات سلسلة التزويد البيئية، وزيادة االقدرة التنافسية على المستوى العالمي الأمر الذي سيكون له نتائج اقتصادية ايجابية على الشركات كتخفيض الكلف، وتحسين ادارة المخاطر، زيادة المبيعات والحصة السوقية، ونمو الدخل والشهرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة إيلاء ممارسات ادارة سلسلة التزويد الخضراء اعلى درجات الاهتمام، كزيادة نسبة اعادة التدوير في منتجاتهم ومواد التغليف، والتحول من الطاقة التقليدية الى الطاقة البديلة مع رفع كفاءة الطاقة المستخدمة في العمليات اللوجستية.

دراسة (Teixeira & Werther, 2013) بعنوان " "Resilience: Continuous renewal of competitive advantages"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد الى أي مدى أداء الأعمال يعتمد على المزايا التنافسية للشركة. وفي وقت لاحق، وكيف يمكن للشركات الحفاظ على ميزة تنافسية على المدى الطويل، خاصة في مواجهة تزايد المنافسة بين الشركات وبصرف النظر عن الاجابة بات أن الابتكار أمر حاسم لبقاء العملية التنظيمية، وان هناك تحول من عملية الابتكار وكيفية إدارة شركات تكنولوجيا المعلومات التي تشكل الأساس للمنظمة مرونة. وتوصلت الدراسة الى أن عمليات الابتكار التنظيمي تأخذ ثلاثة أشكال رئيسية: استباقية المبتكرين على رد الفعل الاستباقي. فمن رد الفعل الاستباقي للمبدعين تنشأ مرونة الشركات. ومرونة الشركات لا تعتمد فقط على احتياجات المشترين ولكن للقيام بذلك يتطلب خلق ثقافة الابتكار داخل الشركة. ويذهب هذا التركيز القائم على الثقافة وراء أي ابتكار معين، بل

يوجه القادة داخل المنظمة لخلق ثقافة تنظيمية وهذا هو تقبلا لأفكار مبتكرة وإلى التغييرات التي تنتجها. الميزة تنافسية لا تعتمد كثيرا على الابتكار في حد ذاته ولكن قدرة المنظمة على خلق مستمر لمزايا تنافسية تقوم على الابتكارات.

(2.3): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن موضوع الدراسة يعدّ من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة. ويمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنواحي التالية:

أولاً: أجريت أغلب الدراسات السابقة في الدول المتقدمة صناعياً، في حين لم يَحْضَ هذا الموضوع باهتمام كافٍ من قبل الباحثين والدارسين في المنطقة العربية ومنها الأردن في حدود علم الباحثة.

ثانياً: أشارت بعض الدراسات التي تناولت موضوع سلسلة التزويد إلى أن بعض النتائج المتعلقة بممارسات سلسلة التزويد تتباين من بلد الى آخر ومن قطاع الى آخر، لذا جاءت هذه الدراسة بمتغيرات في بيئة متباينة عن البيئات التي درست ممارسات سلسلة التزويد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: سعت الدراسة الحالية إلى قياس مرونة سلسلة التزويد كمتغير وسيط بالاعتماد على منهج البحث الوصفي التحليلي، في الشركات الصناعية في مجال الاغذية في منطقة عمان في الاردن، في حين لم يتم تناول هذا المتغير بهذه الصورة في الدراسات السابقة التي اجريت على مستوى الاردن.

رابعا: اختبرت الدراسة الحالية ابعاد مختلفة لمرونة سلسلة التزويد لم تتناولها الدراسات العربية السابقة، مما يعطي تميزا جديدا لهذه الدراسة.

الـفـصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 .1): المقدمــــــــة

(3 .2): منـهج الدراسة

(3 .3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 .4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 .5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 .6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 .7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 .8): التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

الـفـصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3.1): المقدمـــــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية ودور مرونة سلسلة التزويد في تعزيز هذا الأثر.

وعليه، فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3.2): منهجية الدراسة

يمكن إعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية . فهي وصفية تحليلية للوقوف على طبيعة مضامين كلاً من ممارسات سلسلة التزويد ومرونة سلسلة التزويد وتحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. وتتحديد أثر ممارسات سلسلة التزويد ومرونة سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية.

(3.3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات الغذائية في الأردن والبالغ عددها (833) شركة مسجلة لدى وزارة الصناعة والتجارة الأردنية وذلك حسب سجلات وزارة الصناعة والتجارة الأردنية لعام 2013 م. أما عينة الدراسة فقد تم سحبها من مجتمع الدراسة بشكل عشوائي وبدون ارجاع بعد ان سجلت جميع اسماء الشركات على بطاقات وخلطها ثم السحب

منها، حيث بلغ تعداد المسحوب (62) شركة تلبي متطلبات الدراسة وتحقق اهدافها، وتم مسح الشركات الواقعة في عينة الدراسة للتعرف على المراكز الوظيفية فيها ولتحديد وحدة التحليل، حيث تم تحديد المديرين العاملين في الشركات بحسب مراكزهم الوظيفية بالمديرين العامين، والمديرين في دوائر التخطيط والانتاج والمشتريات والإمداد والتزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية والبالغ عددهم (375) مديراً، ويمكن تلخيص ذلك على النحو التالي:

عدد الشركات في مجتمع الدراسة	عينة الشركات المسحوبة من مجتمع الدراسة	معدل عدد المديرين في عينة الشركات لكل شركة	مجموعة وحدة التحليل من المديرين
833	62	6 تقريبا	375

وتم توزيع (375) إستبانة على وحدة التحليل، استرجع منها (322) بنسبة (85.87%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (57) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (265) استبانة بنسبة (82.29%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

(3 . 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 . 1) ، (3 . 2) ، (3 . 3) ، (3 . 4) ، (3 . 5) المتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل (الجنس ؛ والعمر ؛ ومدة الخبرة ؛ والمؤهل العلمي ؛ والمركز الوظيفي).

إذ يوضح الجدول (3 . 1) أن 91% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما نسبته 9% هم من الإناث.

الجدول (3 . 1)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	241	91
	إناث	24	9
المجموع		265	100

وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 . 2) أن 12.5% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 29 سنة، وأن 40% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة، كما أظهرت النتائج أن35.8% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة، ولخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما مجمله 11.7%.

الجدول (3 . 2)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	من 20– 29 سنة	33	12.5
	من 30– 39 سنة	106	40
	من 40– 49 سنة	95	35.8
	50 سنة فأكثر	31	11.7
المجموع		265	100

وبما يرتبط بمتغير مدة الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 . 3) أن ما نسبته 49.8% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية

من 5 . 10 سنوات؛ وأن 7.6% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بلغت 42.6%.

الجدول (3 . 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب مدة الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدة الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	7.6
	من 5 . 10 سنوات	132	49.8
	أكثر من 10 سنوات	113	42.6
المجموع		265	100

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 . 4) فقد تبين أن 5.7% من حملة شهادة الدبلوم فما دون في إختصاصاتهم، وأن 72.8% من افراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة درجة الدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه) في إختصاصاتهم هي 21.5%.

الجدول (3 . 4)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	15	5.7
	بكالوريوس	193	72.8
	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	57	21.5
المجموع		265	100

ولأخيراً، بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لأفراد وحدة المعاينة والتحليل، يظهر الجدول (3 . 5) أن 23.4% هم من مستوى المديرين العامين ومساعديهم، وان 14% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من مديري التخطيط ومساعديهم، وأن 33.5% هم من مديري الإنتاج ومساعدهم. كما بلغت نسبة أفراد وحدة المعاينة والتحليل من مديري المشتريات ومساعديهم ما مجمله 18.5%.وأخيراً، أن 10.6% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من مديري الإمداد والتزويد.

الجدول (3 . 5)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	مدير عام	62	23.4
	مدير تخطيط	37	14
	مدير إنتاج	89	33.5
	مدير مشتريات	49	18.5
	مدير الإمداد والتزويد	28	10.6
المجموع		265	100

(3 . 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر

الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الاولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بتطويرها كاداة رئيسة للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20 وبرنامج تحليل المسار Amos وتضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ ومدة الخبرة ؛ والمؤهل العلمي ؛ والمركز الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس ممارسات سلسلة التزويد عبر ثلاثة أبعاد رئيسة ، هي (شراكة المزود الاستراتيجية ، علاقات العملاء ، ومستوى التشارك في المعلومات) واعتمد في تطوير فقراتها على دراسة (Ashish,2007; Li et al., 2006,2005) وتضمنت (17) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

ممارسات سلسلة التزويد	شراكة المزود الاستراتيجية	علاقات العملاء	مستوى التشارك في المعلومات
عدد الفقرات	6	5	6
ترتيب الفقرات	1 . 6	7 . 11	12 . 17

الجزء الثالث: تضمن مقياس الميزة التنافسية عبر ثلاثة أبعاد رئيسة ، وهي (التكلفة ، الجودة ، والتوصيل) واعتمد في تطوير فقرات قياسها على دراسة (Ashish,2007; Sukati et al.,2011;Somuyiwa,2013) وتضمنت(14) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الميزة التنافسية	التكلفة	الجودة	التوصيل
عدد الفقرات	5	5	4
ترتيب الفقرات	22 . 18	27 . 23	31 . 28

الجزء الرابع: تضمن مقياس مرونة سلسلة التزويد عبر ثلاثة أبعاد رئيسة ، وهي (مرونة نظم العمليات الانتاجية، مرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) واعتمد في تطوير فقرات قياسها على دراسة (Sukati et al.,2011; Somuyiwa,2013) وتضمن (18) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

مرونة سلسلة التزويد	مرونة نظم العمليات الانتاجية	مرونة العمليات اللوجستية	مرونة شبكات المزودين
عدد الفقرات	7	5	6
ترتيب الفقرات	38 . 32	43 . 39	49 . 44

وتراوح مدى الاستجابة من (1 . 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (49) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

(6.3): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون . SPSS V.20 .

بالإضافة إلى استخدام برنامج تحليل المسار Amos V.20 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

وقد قامت الباحثة من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

مستوى الاهمية	المنخفضة	المتوسطة	المرتفعة
التقدير	من 1 . أقل من 2.33	من 2.33 . لغاية 3.66	من 3.67 فأكثر

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج Multiple and Stepwise Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل المسار Path Analysis بإستخدام برنامج تحليل المسار AMOS V.20 لبيان الأثر المباشر وغير المباشر والكلي للأنموذج المقترح في الدراسة.

(3 . 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبيانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) **ثبات إداة الدراسة:** يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج، أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وتم استخدام اختبار

الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 – 1) وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2006). وقد قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (3 . 6) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 . 6)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	ممارسات سلسلة التزويد	17	0.905
1 . 1	شراكة المزود الاستراتيجية	6	0.863
1 . 2	علاقات العملاء	5	0.824
1 . 3	مستوى التشارك في المعلومات	6	0.893
2	الميزة التنافسية	14	0.902
2 . 1	التكلفة	5	0.900
2 . 2	الجودة	5	0.896
2 . 3	التوصيل	4	0.858
3	مرونة سلسلة التزويد	18	0.907
3 . 1	مرونة نظم العمليات الانتاجية	7	0.897
3 . 2	مرونة العمليات اللوجستية	5	0.878
3 . 3	مرونة شبكات المزودين	6	0.887
*	معامل الثبات الكلي للاستبانة	49	0.940

إذ يوضح الجدول (3 - 6) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.902) للميزة التنافسية كحد أدنى، و (0.907) لمرونة سلسلة التزويد كحد أعلى. وتدل

مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2006).

(3 .8): التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء إختبار Kolmogorov - Smirnov، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج إختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الإختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس ذلك ينشأ إرتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الإرتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، وكما هو موضح بالجدول (3 ـ 7). وقد تم صياغة الفرضية التالية للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وكما يلي (Marsaglia et al.,2003):

HO: يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت ($\alpha > 0.05$).

HA: لا يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت ($\alpha < 0.05$).

وبالنظر إلى الجدول أدناه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

الجدول (3 . 7)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إختبار Kolmogorov – Smirnov(K-S)

ت	المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	*Kolmogorov – Smirnov*	*Sig.* *	النتيجة
1	ممارسات سلسلة التزويد	3.832	0.540	2.040	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي
1 . 1	شراكة المزود الاستراتيجية	4.086	0.615	1.487	0.056	يتبع التوزيع الطبيعي
2 . 1	علاقات العملاء	3.950	0.648	1.568	0.068	يتبع التوزيع الطبيعي
3 . 1	مستوى التشارك في المعلومات	3.478	0.817	1.593	0.079	يتبع التوزيع الطبيعي
2	الميزة التنافسية	3.911	0.564	2.933	0.063	يتبع التوزيع الطبيعي
1 . 2	التكلفة	3.754	0.665	1.249	0.088	يتبع التوزيع الطبيعي
2 . 2	الجودة	4.075	0.714	1.217	0.074	يتبع التوزيع الطبيعي
3 . 2	التوصيل	3.901	0.824	1.234	0.083	يتبع التوزيع الطبيعي
3	مرونة سلسلة التزويد	3.624	0.559	2.987	0.116	يتبع التوزيع الطبيعي
1 . 3	مرونة نظم العمليات	3.704	0.728	1.269	0.080	يتبع التوزيع الطبيعي
2 . 3	مرونة العمليات اللوجستية	3.703	0.729	1.311	0.074	يتبع التوزيع الطبيعي
3 . 3	مرونة شبكات المزودين	3.466	0.696	1.543	0.062	يتبع التوزيع الطبيعي

*يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)

الفـصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(1.4): المقدمـــــــة

(2.4): تحليل بيانات الدراسة الوصفية

(3.4): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4.4): اختبار فرضيات الدراسة

الـفـصـل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(1.4): المقدمـــــــة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(2.4): تحليل بيانات الدراسة الوصفية

أولاً: ممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن

السؤال الاول: ما مستوى تصورات المديرين نحو ممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الاردنية ؟

لوصف وتحليل ممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 . 1).

إذ يشير الجدول (4 . 1) إلى مستوى ممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.478 - 4.086)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى ممارسات سلسلة التزويد فكان (3.832) وبمستوى ممارسة مرتفع على

مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت شراكة المزود الاستراتيجية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.086) وإنحراف معياري (0.615) وبمستوى ممارسة مرتفعة. فيما جاءت علاقات العملاء بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.950) وإنحراف معياري (0.648) وحصل على مستوى ممارسة مرتفعة أيضاً. واخيراً، جاء مستوى التشارك في المعلومات بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.478) وإنحراف معياري (0.817). وحصل على مستوى ممارسة متوسطة.

الجدول (4 . 1)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" ومستوى ممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن

ت	ممارسات سلسلة التزويد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية	مستوى الممارسة
1	شراكة المزود الاستراتيجية	6	4.086	0.615	28.761	0.000	1	مرتفع
2	علاقات العملاء	5	3.950	0.648	23.873	0.000	2	مرتفع
3	مستوى التشارك في المعلومات	6	3.478	0.817	9.535	0.000	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لممارسات سلسلة التزويد	17	3.832	0.540	25.078	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 . 1) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات سلسلة التزويد وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول ممارسات سلسلة التزويد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول أهمية ممارسات سلسلة التزويد حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل

من (0.05) لجميع الممارسات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

أما بالنسبة لفقرات كل ممارسة من ممارسات سلسلة التزويد فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى الممارسة للفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 . 2) ؛ (4 . 3) ؛ (4 . 4).

جدول (4 . 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى شراكة المزود الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن

ت	شراكة المزود الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
1	تمثل الجودة معيارنا الأول في اختيار الموردين	4.520	0.680	36.397	0.000	1	مرتفعة
2	تعالج المشكلات المتعلقة بسلسلة التزويد بشكل منتظم بالاشتراك مع موردينا	4.328	0.739	29.234	0.000	2	مرتفعة
3	نساعد موردينا لتحسين جودة منتجاتهم	3.992	0.904	17.862	0.000	4	مرتفعة
4	نقوم بتنفيذ برامج تحسين مستمرة لسلسلة التزويد تشمل موردينا الرئيسيين	4.132	0.749	24.582	0.000	3	مرتفعة
5	نشرك موردينا الرئيسيين في الخطط والأنشطة وتحديد الأهداف المتعلقة بعملياتنا الإنتاجية	3.962	0.856	18.291	0.000	5	مرتفعة
6	نشرك موردينا الرئيسيين في عمليات تطوير منتجاتنا الجديدة	3.584	1.070	8.897	0.000	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لشراكة المزود الاستراتيجية	4.086	0.615				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 . 2) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بشراكة المزود الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.584 ـ 4.520) بمتوسط كلي مقداره (4.086) على مقياس ليكرت

الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لشراكة المزود الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمثل الجودة معيارنا الأول في اختيار الموردين" بمتوسط حسابي بلغ (4.520) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.520)، وانحراف معياري بلغ (0.680)، فيما حصلت الفقرة "نشرك موردينا الرئيسيين في عمليات تطوير منتجاتنا الجديدة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.584) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.086) وانحراف معياري (1.070).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد شراكة المزود الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى شراكة المزود الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن.ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد شراكة المزود الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة شراكة المزود الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4 . 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى علاقات العملاء في شركات الصناعات الغذائية في الأردن

ت	علاقات العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
7	تستجيب الشركة لعملائها بشكل مستمر	4.105	0.741	24.283	0.000	1	مرتفعة
8	تقوم الشركة بقياس وتقييم مستوى رضا العملاء باستمرار	3.909	0.727	20.342	0.000	3	مرتفعة
9	تعمل الشركة على تحديد التوقعات المستقبلية لعملائها	4.026	0.785	21.277	0.000	2	مرتفعة
10	تشجع الشركة عملائها على طلب المساعدة منها	3.815	0.908	14.604	0.000	5	مرتفعة
11	تقوم الشركة بتقييم مستوى علاقتها مع عملائها بصورة مستمرة	3.898	0.857	17.044	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعلاقات العملاء	3.950	0.648				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 . 3) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بعلاقات العملاء في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.815 ـ 4.105) بمتوسط كلي مقداره (3.950) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لعلاقات العملاء في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستجيب الشركة لعملائها بشكل مستمر" بمتوسط حسابي بلغ (4.105) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.950)، وانحراف معياري بلغ (0.741)، فيما حصلت الفقرة "تشجع الشركة عملائها على طلب المساعدة منها" على المرتبة الخامسة والأخيرة

بمتوسط حسابي (3.815) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.950) وانحراف معياري (0.908).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد ممارسة علاقات العملاء في شركات الصناعات الغذائية في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى ممارسة علاقات العملاء لشركات الصناعات الغذائية في الأردن.ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات جديرة في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد ممارسة علاقات العملاء لشركات الصناعات الغذائية في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة علاقات العملاء في شركات الصناعات الغذائية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4 . 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التشارك في المعلومات في شركات الصناعات الغذائية في الأردن

ت	التشارك في المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
12	تخبر الشركة شركاءها الاستراتيجيين باحتياجاتها المتغيرة مسبقاً	3.879	0.977	14.646	0.000	1	مرتفعة
13	تتشارك الشركة وشركاءها المعلومات الملائمة لعملياتها الإنتاجية بصورة مستمرة	3.547	1.003	8.879	0.000	3	متوسطة
14	يحرص شركاء الشركة على تزويدها بكامل المعلومات التي تؤثر في أعمالها	3.377	0.953	6.439	0.000	4	متوسطة
15	تتشارك الشركة مع شركائها المعرفة الخاصة بعمليات الشركة الرئيسية	3.207	1.040	3.248	0.001	6	متوسطة
16	تتشارك الشركة مع شركائها المعلومات المتعلقة بالتخطيط	3.550	0.987	9.080	0.000	2	متوسطة
17	تحرص الشركة وشركائها على تزويد بعضهم البعض بالمعلومات المتعلقة بالتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها	3.309	0.985	5.109	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتشارك في المعلومات	3.478	0.817				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 4) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى التشارك في المعلومات في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.207 . 3.879) بمتوسط كلي مقداره (3.478) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمستوى التشارك في المعلومات في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تخبر الشركة شركاءها الاستراتيجيين باحتياجاتها المتغيرة مسبقاً" بمتوسط حسابي بلغ (3.879) وهو أعلى من المتوسط

الحسابي العام البالغ (3.478)، وانحراف معياري بلغ (0.977)، فيما حصلت الفقرة "تتشارك الشركة مع شركائها المعرفة الخاصة بعمليات الشركة الرئيسية" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.207) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.478) وانحراف معياري (1.040).

ويبين الجدول (4 ـ 4) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد مستوى ممارسة التشارك في المعلومات في شركات الصناعات الغذائية في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى ممارسة التشارك في المعلومات لشركات الصناعات الغذائية في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد مستوى التشارك في المعلومات لشركات الصناعات الغذائية في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التشارك في المعلومات في شركات الصناعات الغذائية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

ثانياً: الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن

السؤال الثاني :ما مستوى تصورات المديرين نحو تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الاردنية؟

لوصف وتحليل الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى التحقق، كما هو موضح بالجداول (4 . 5).

الجدول (4 . 5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" ومستوى الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن

ت	الميزة التنافسية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية النسبية	مستوى التحقق
1	التكلفة	5	3.754	0.665	18.456	0.000	3	مرتفع
2	الجودة	5	4.075	0.714	24.500	0.000	1	مرتفع
3	التوصيل	4	3.901	0.824	17.814	0.000	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام للميزة التنافسية	14	3.911	0.564	26.268	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يشير الجدول (4 . 5) إلى مستوى الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن بين (3.754 ـ 4.075)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى تحقق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن فكان (3.911) وبمستوى تحقق مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت ميزة الجودة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.075) وإنحراف معياري (0.714) وبمستوى تحقق مرتفع. فيما جاءت ميزة التوصيل بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.901) وإنحراف معياري (0.824) وحصلت على مستوى تحقق مرتفع.واخيراً، وبالمرتبة

الثالثة جاءت ميزة التكلفة بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.754) وإنحراف معياري (0.665) وحصلت على مستوى تحقق مرتفع أيضاً.

كما يوضح الجدول (4 . 5) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تحقق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تحقق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع المزايا. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل ميزة من المزايا التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن المحددة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول(4 . 6)؛ (4 . 7)؛ (4 . 8).

جدول (4 . 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقق ميزة التكلفة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن

ت	ميزة التكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
18	سعر المنتج النهائي لشركتنا منخفضا مقارنة مع المنافسين	3.784	0.780	16.375	0.000	2	مرتفعة
19	معدل كلفة الوحدة الإنتاجية الواحدة منخفضا مقارنة مع معدل كلفة الصناعة التي نعمل بها	3.773	0.779	16.155	0.000	3	مرتفعة
20	كلفة الوحدات التالفة والمعيبة منخفضة مقارنة مع معدل كلفة الصناعة التي نعمل بها	3.660	0.915	11.738	0.000	5	متوسطة
21	كلفة شراء آلات ومعدات جديدة منخفضة مقارنة مع معدل كلفتها في الصناعة التي نعمل بها	3.667	0.863	12.594	0.000	4	متوسطة
22	نسبة تكلفة المواد الأولية إلى إجمالي التكاليف منخفضة مقارنة مع معدل نسبتها في الصناعة التي نعمل بها	3.883	0.815	17.637	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة التكلفة	3.754	0.665				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 . 6) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بميزة التكلفة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.660 ـ 3.883) بمتوسط مقداره (3.754) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لميزة تحقق التكلفة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "نسبة تكلفة المواد الأولية إلى إجمالي التكاليف منخفضة مقارنة مع معدل نسبتها في الصناعة التي نعمل بها" بمتوسط حسابي بلغ (3.883) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.754)، وانحراف معياري بلغ (0.815)، فيما حصلت الفقرة "كلفة الوحدات التالفة والمعيبة منخفضة مقارنة مع معدل

كلفة الصناعة التي نعمل بها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.660) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.754) وانحراف معياري (0.915).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول ميزة تحقق التكلفة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تحقق ميزة التكلفة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لميزة تحقق التكلفة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق ميزة التكلفة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 . 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن

ت	ميزة الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
23	لدى الشركة القدرة على المنافسة على أساس الجودة	4.188	.8670	22.312	0.000	2	مرتفعة
24	تحرص الشركة على مطابقة منتجاتنا لمتطلبات الأداء التي يطلبها الزبائن	4.271	.7590	27.243	0.000	1	مرتفعة
25	عدد شكاوى زبائننا المرتبطة بالجودة منخفضة مقارنة مع معدل شكاوي الصناعة التي نعمل بها	4.003	.8090	20.186	0.000	4	مرتفعة
26	معدل الوحدات التالفة منخفضة مقارنة مع معدل الصناعة التي نعمل بها	3.834	.8670	15.649	0.000	5	مرتفعة
27	تحقق الشركة مستوى جودة مرتفع يصعب تحقيقه من قبل المنافسين	4.079	.8770	20.019	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة الجودة	4.075	0.714				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 . 7) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بميزة تحقق الجودة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.834 ـ 4.271) بمتوسط مقداره (4.075) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحقق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحرص الشركة على مطابقة منتجاتنا لمتطلبات الأداء التي يطلبها الزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (4.271) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.075)، وانحراف معياري بلغ (0.759)، فيما حصلت الفقرة "معدل الوحدات التالفة منخفضة مقارنة مع معدل الصناعة التي نعمل بها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.834) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.075) وانحراف معياري (0.867).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تحقق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تحقق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن.ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن

مستوى تحقق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 ـ 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقق ميزة التوصيل في شركات الصناعات الغذائية في الأردن

ت	ميزة التوصيل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
28	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحددة لطلبيات لزبائن	4.052	0.886	19.343	0.000	1	مرتفعة
29	تمتلك الشركة القدرة الأفضل على تقليل الزمن المستغرق لتطوير المنتجات	3.762	0.965	12.854	0.000	4	مرتفعة
30	تمتلك الشركة القدرة الأفضل لتقليل الوقت اللازم لحصول الزبون على المنتج	3.792	0.960	13.430	0.000	3	مرتفعة
31	تمتلك الشركة القدرة الأفضل في تقديم منتجات حسب طلب الزبائن	4.000	0.945	17.217	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة التوصيل	3.901	0.824				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 ـ 8) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بتحقق ميزة التوصيل في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.762 ـ 4.052) بمتوسط مقداره (3.901) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحقق ميزة التوصيل في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحددة لطلبيات لزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (4.052) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.901)، وانحراف معياري بلغ (0.886)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك الشركة القدرة الأفضل على تقليل الزمن المستغرق لتطوير المنتجات" على المرتبة الرابعة

والأخيرة بمتوسط حسابي (3.762) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.901) وانحراف معياري (0.965).

ويبين الجدول (4 ـ 8) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تحقق ميزة التوصيل في شركات الصناعات الغذائية في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تحقق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية في الأردن.ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق ميزة التوصيل في شركات الصناعات الغذائية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

ثالثاً: مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

السؤال الثالث : ما مستوى تصورات المديرين نحو مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الاردنية؟

لوصف وتحليل مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى المرونة، كما هو موضح بالجداول (4 . 9).

الجدول (4 . 9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" ومستوى مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن

ت	مرونة سلسلة التزويد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية النسبية	مستوى المرونة
1	مرونة نظم العمليات الانتاجية	7	3.704	0.728	15.725	0.000	1	مرتفع
2	مرونة العمليات اللوجستية	4	3.703	0.729	15.723	0.000	2	مرتفع
3	مرونة شبكات المزودين	6	3.466	0.696	9.820	0.000	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لمرونة سلسلة التزويد	17	3.624	0.559	17.724	0.000	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يشير الجدول (4 . 9) إلى مستوى مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لمستوى مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن بين (3.466 ـ 3.704)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن فكان (3.624) وبمستوى مرونة متوسطة. وقد جاءت مرونة نظم العمليات الانتاجية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.704) وإنحراف معياري (0.728) وبمستوى مرونة مرتفعة. فيما جاءت مرونة العمليات اللوجستية بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.703) وإنحراف معياري (0.729) وحصلت على مستوى أهمية مرتفعة.واخيراً، وبالمرتبة الثالثة جاءت مرونة شبكات المزودين وبمتوسط حسابي (3.466) وإنحراف معياري (0.696) وحصلت على مستوى مرونة متوسطة.

كما يوضح الجدول (4 . 9) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن.ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع المزايا. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت متوسطة.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الأبعاد الفرعية لمرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى المرونة لكل فقرة، كما هو موضح بالجداول (4 . 10) ؛ (4 . 11) ؛ (4 . 12).

جدول (4 . 10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن

ت	مرونة نظم العمليات الانتاجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المرونة
32	تعتبر مرونة نظم عمليات الشركة سريعة الاستجابة للتغييرات في حجم المنتج المطلوب من العملاء	3.962	0.727	21.540	0.000	1	مرتفعة
33	تعتبر مرونة نظم عمليات الشركة سريعة الاستجابة للتغييرات في مزيج المنتج المطلوب من العملاء	3.867	0.808	17.485	0.000	2	مرتفعة
34	تستجيب نظم عمليات الشركة بشكل فعال وسريع لأوامر العملاء في حالة الطوارئ	3.509	1.015	8.167	0.000	7	متوسطة
35	تعيد نظم عمليات الشركة بسرعة ترتيب المعدات الإنتاجية لمعالجة التغييرات في طلبيات العملاء	3.562	1.013	9.030	0.000	6	متوسطة
36	تعمل نظم عمليات الشركة بسرعة على احلال الافراد في المواقع الضرورية لمعالجة التغييرات في طلبيات العملاء	3.641	0.967	10.798	0.000	4	متوسطة
37	تغير نظم عمليات الشركة بسرعة العمليات التصنيعية لمعالجة التغييرات في طلبيات العملاء	3.600	1.029	9.491	0.000	5	متوسطة
38	تضبط نظم عمليات الشركة الطاقة التشغيلية لمواجهة التغييرات في طلبيات العملاء	3.784	0.889	14.369	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة نظم العمليات الانتاجية	3.704	0.728				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 . 10) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.509 ـ 3.962) بمتوسط مقداره (3.704) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعتبر مرونة نظم عمليات الشركة سريعة الاستجابة للتغييرات في حجم المنتج المطلوب من العملاء " بمتوسط حسابي بلغ (3.962) وهو أعلى من المتوسط الحسابي

العام البالغ (3.704)، وانحراف معياري بلغ (0.727)، فيما حصلت الفقرة "تستجيب نظم عمليات الشركة بشكل فعال وسريع لأوامر العملاء في حالة الطوارئ" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.509) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.704) وانحراف معياري (1.015).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لمرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 . 11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن

ت	مرونة العمليات اللوجستية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المرونة
39	يستجيب نظام النقل والتزويد في الشركة بسرعة للتغير غير المتوقع في طلبيات العملاء	3.867	0.831	16.999	0.000	2	مرتفعة
40	يضبط نظام النقل والتزويد في الشركة بسرعة الطاقة التخزينية لمعالجة التغييرات في طلبيات العملاء	3.909	0.834	17.742	0.000	1	مرتفعة
41	ينوع نظام النقل والتزويد في الشركة بسرعة في شركات النقل لمعالجة التغييرات في طلبيات العملاء	3.758	0.867	14.238	0.000	3	مرتفعة
42	يستوعب نظام النقل والتزويد في الشركة بسرعةلطلبيات العملاء الخاصة أو غير الروتينية في الطلب	3.562	0.935	9.780	0.000	4	متوسطة
43	يسلم نظام النقل والتزويد في الشركة بفعالية الطلبيات الطارئة	3.422	0.966	7.118	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة العمليات اللوجستية	3.703	0.729				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 . 11) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.422 ـ 3.909) بمتوسط مقداره (3.703) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يضبط نظام النقل والتزويد في الشركة بسرعة الطاقة التخزينية لمعالجة التغييرات في طلبيات العملاء" بمتوسط حسابي بلغ (3.909) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.703)، وانحراف معياري بلغ (0.834)، فيما حصلت الفقرة "يسلم نظام النقل والتزويد في

الشركة بفعالية الطلبيات الطارئة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.422) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.703) وانحراف معياري (0.966).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن.ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لمرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 . 12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية في الأردن

ت	مرونة شبكات المزودين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المرونة
44	يتوفر لدى موردينا الرئيسيين قدرة للتعامل مع التغيير في حجم انتاجنا في وقت قصير نسبيا	3.479	0.887	8.786	0.000	3	متوسطة
45	يتوفر لدى موردينا الرئيسيين قدرة للتعامل مع التغيير في مزيج منتجاتنا في وقت قصير نسبيا	3.434	0.902	7.826	0.000	4	متوسطة
46	يتوفر لدى موردينا الرئيسيين قدرة لتلبية طلبياتنا بفاعلية مستمرة	3.554	0.873	10.337	0.000	1	متوسطة
47	يتوفر لدى موردينا الرئيسيين القدرة لتوفير الخدمات اللوجستية المطلوبة منا بشكل سريع	3.411	0.783	8.543	0.000	5	متوسطة
48	يتوفر لدى موردينا الرئيسيين قدرة متميزة لتسليمنا طلبياتنا في الوقت المحدد منا	3.532	0.773	11.197	0.000	2	متوسطة
49	يتوفر لدى موردينا الرئيسيين فعالية عالية في تلبية الطلبيات الطارئة منا بسرعة	3.390	0.984	6.810	0.000	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة شبكات المزودين	3.466	0.696				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 ـ 12) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.390 ـ 3.554) بمتوسط مقداره (3.466) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يتوفر لدى موردينا الرئيسيين قدرة لتلبية طلبياتنا بفاعلية مستمرة" بمتوسط حسابي بلغ (3.554) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.466)، وانحراف معياري بلغ (0.873)، فيما حصلت الفقرة "يتوفر لدى موردينا الرئيسيين فعالية عالية في تلبية الطلبيات

الطارئة منا بسرعة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.390) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.703) وانحراف معياري (0.984).

ويبين الجدول (4 ـ 12) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى مرونة شبكات المزودين لشركات الصناعات الغذائية في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لمستوى مرونة شبكات المزودين لشركات الصناعات الغذائية في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت متوسطة.

(4 . 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به(VIF)

للقيمة(10). وأن تكون قيمة التباين المسموح بـه Tolerance أكبر من(0.05). والجدول رقم (4 . 13) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 . 13)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	شراكة المزود الاستراتيجية	1.256	0.796
2	علاقات العملاء	1.361	0.735
3	التشارك في المعلومات	1.286	0.778

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 . 13) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات سلسلة التزويد)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (بشراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، والتشارك في المعلومات) والبالغة (1.256 ؛ 1.361 ؛ 1.286) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.735 . 0.796) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن.

(4.4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) **في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 14).

الجدول (4 . 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية	0.595	0.354	47.635	بين المجاميع	3	0.000	شراكة المزود الاستراتيجية	0.164	2.942	0.004
				البواقي	261		علاقات العملاء	0.431	7.431	0.000
				المجموع	264		مستوى التشارك في المعلومات	0.133	2.360	0.019

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 14) أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.595) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.345)، أي أن ما قيمته (0.345) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية ناتج عن التغير في ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.164) لشراكة المزود الاستراتيجية، (0.431) لعلاقات العملاء، (0.133) لمستوى التشارك في المعلومات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسات سلسلة التزويد بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية بقيمة (0.164) لشراكة المزود الاستراتيجية، (0.431) لعلاقات العملاء، (0.133) لمستوى التشارك في المعلومات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (47.635) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) **في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 15).

جدول (4 . 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان ممارسات سلسلة التزويد الأكثر تاثيراً في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
الميزة التنافسية	علاقات العملاء	0.556	0.310	117.984	.3100	117.984	1	263	0.000
	شراكة المزود الاستراتيجية + علاقات العملاء	0.583	0.340	67.490	.0300	12.042	1	262	0.000
	شراكة المزود الاستراتيجية + علاقات العملاء + التشارك في المعلومات	0.595	0.354	47.635	.0140	5.570	1	261	0.000

يوضح الجدول (4 . 15) أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغت معاملات الارتباط R للمتغيرات كالآتي: (0.556) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، و(0.583) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، و(0.595) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.310) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.340) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.354) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.310) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.030) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.014) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (117.984) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (12.042) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (5.570) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء والتشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$).

وللتحقق من تأثير ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، والتوصيل) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى HO_{1-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) **في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 16).

جدول (4 . 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الاردنية

المتغير	(R)	(R^2)	F	DF	Sig*	β	T	Sig*

التابع	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية		مستوى الدلالة	معامل الانحدار		المحسوبة	مستوى الدلالة
ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية	0.435	0.189	20.293	بين المجاميع	3	0.000	شراكة المزود الاستراتيجية	0.135	2.157	0.032
				البواقي	261		علاقات العملاء	0.253	3.886	0.000
				المجموع	264		مستوى التشارك في المعلومات	0.166	2.620	0.009

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 16) أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.435) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.189)، أي أن ما قيمته (0.189) من التغيرات في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية ناتج عن التغير في ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.135) لشراكة المزود الاستراتيجية، (0.253) لعلاقات العملاء، (0.166) لمستوى التشارك في المعلومات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسات سلسلة التزويد بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية بقيمة (0.135) لشراكة المزود الاستراتيجية، (0.253) لعلاقات العملاء، (0.166) لمستوى التشارك في المعلومات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت

(20.293) وهـي دالـة عنـد مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهـذا يؤكـد عـدم صـحة قبـول الفرضـية الفرعيـة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) **في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 17).

جدول (4 . 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان ممارسات سلسلة التزويد الأكثر تاثيراً في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية

Change Statistics التغيرات الإحصائية									
Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في قيمة F	التغير في معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغيرات	المتغير التابع

	علاقات العملاء	0.380	0.144	44.341	0.144	44.341	1	263	0.000
ميزة التكلفة	علاقات العملاء + التشارك في المعلومات	0.418	0.175	27.727	0.030	9.655	1	262	0.000
	شراكة المزود الاستراتيجية + علاقات العملاء + التشارك في المعلومات	0.435	0.189	20.293	0.014	4.652	1	261	0.000

يوضح الجدول (4 . 17) أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية ؛ وعلاقات العملاء ؛ ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية ؛ وعلاقات العملاء ؛ ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** للمتغيرات كالآتي: (0.380) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.418) لعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.435) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.144) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.175) لعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.189) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.144) لعلاقات

العملاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.030) لعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.014) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (44.341) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (9.655) لعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (4.652) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية $HO_{1\text{-}2}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات**) في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 18).

جدول (4 . 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية	0.486	0.236	26.861	بين المجاميع	3	0.000	شراكة المزود الاستراتيجية	0.072	1.184	0.237
				البواقي	261		علاقات العملاء	0.436	6.904	0.000
				المجموع	264		مستوى التشارك في المعلومات	0.033	0.535	0.593

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 18) أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة علاقات العملاء في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.486) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.236)، أي أن ما قيمته (0.236) من التغيرات في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية ناتج عن التغير في ممارسة علاقات العملاء، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.436) لعلاقات العملاء. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسة علاقات العملاء يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية بقيمة (0.436). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (26.861) وهي دالة عند

مستوى ($0.05 \geq \alpha$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة علاقات العملاء في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من مستوى تأثير علاقات العملاء تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise***، وكما هو موضح بالجدول (4 . 19).

جدول (4 . 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير علاقات العملاء في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
ميزة الجودة	علاقات العملاء	0.480	0.230	78.539	0.230	78.539	1	263	0.000

يوضح الجدول (4 . 19) أثر ممارسة علاقات العملاء في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة علاقات العملاء في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** (0.480) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.230) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change**

(0.230) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (78.539) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{1-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية ؛ وعلاقات العملاء ؛ ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 20).

جدول (4 . 20)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ميزة التوصيل لشركات	0.481	0.231	26.149	بين المجاميع	3	0.000	شراكة المزود الاستراتيجية	0.180	2.953	0.003

الصناعات الغذائية الأردنية				البواقي	261		علاقات العملاء	0.307	4.850	0.000
				المجموع	264		مستوى التشارك في المعلومات	0.117	1.896	0.059

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 20) أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء) في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.481) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.231)، أي أن ما قيمته (0.231) من التغيرات في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية ناتج عن التغير في ممارسات سلسلة التزويد (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.180) لشراكة المزود الاستراتيجية، (0.307) لعلاقات العملاء. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسات سلسلة التزويد (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء) يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية بقيمة (0.180) لشراكة المزود الاستراتيجية، (0.307) لعلاقات العملا. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (26.149) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة

قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء) **في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر ممارسات سلسلة التزويد (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء) في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 21).

جدول (4 . 21)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير ممارسات سلسلة التزويد (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء) في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change

					(R^2)				
ميزة التوصيل	علاقات العملاء	0.431	0.186	60.162	0.186	60.162	1	263	0.000
	علاقات العملاء + شراكة المزود الاستراتيجية	0.470	0.221	37.060	0.034	11.545	1	262	0.001

يوضح الجدول (4 . 21) أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية ؛ وعلاقات العملاء) في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد (شراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء) في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** للمتغيرات كالآتي: (0.431) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.470) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**.** أما معامل التحديد ***R^2*** فقد بلغ (0.186) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.221) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**.** كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد ***R^2* Change** (0.186) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.034) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**.** ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (60.162) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (11.545) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية ؛ وعلاقات العملاء ؛ ومستوى التشارك في المعلومات) **في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 22).

جدول (4 . 22)
نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات سلسلة التزويد في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مرونة سلسلة التزويد	0.523	0.273	32.728	بين المجاميع	3	0.000	شراكة المزود الاستراتيجية	0.161	2.724	0.007
				البواقي	261		علاقات العملاء	0.290	4.709	0.000
				المجموع	264		مستوى التشارك في المعلومات	0.216	3.609	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 22) أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.523) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ

(0.273)، أي أن ما قيمته (0.273) من التغيرات في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية ناتج عن التغير في ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.161) لشراكة المزود الاستراتيجية، (0.290) لعلاقات العملاء، (0.216) لمستوى التشارك في المعلومات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسات سلسلة التزويد بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية بقيمة (0.161) لشراكة المزود الاستراتيجية، (0.290) لعلاقات العملاء، (0.216) لمستوى التشارك في المعلومات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (32.728) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها(شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) **في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 23).

جدول (4 . 23)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Change Statistics التغيرات الإحصائية				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
مرونة سلسلة التزويد	علاقات العملاء	0.450	0.202	66.664	0.202	66.664	1	263	0.000
	علاقات العملاء + التشارك في المعلومات	0.503	0.253	44.296	0.050	17.697	1	262	0.000
	شراكة المزود الاستراتيجية + علاقات العملاء + التشارك في المعلومات	0.523	0.273	32.728	0.021	7.421	1	261	0.000

يوضح الجدول (4 . 23) أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية ؛ وعلاقات العملاء ؛ ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية ؛ وعلاقات العملاء ؛ ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** للمتغيرات كالآتي: (0.450) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.503) لعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.523) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.202) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.253) لعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.273) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد ***R^2* Change** (0.202) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.050) لعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.021) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (66.664) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (17.697) لعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (7.421) لشراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من تأثير ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها في كل بعد من أبعاد مرونة سلسلة التزويد (مرونة نظام العمليات ؛ مرونة العمليات اللوجستية ؛ ومرونة شبكات المزودين) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسة الثانية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما هو موضح تالياً.

الفرضية الفرعية الأولى $HO_{2\text{-}1}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية ؛ وعلاقات العملاء ؛ ومستوى التشارك في المعلومات) **في مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة نظم العمليات الانتاجية في الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 24).

جدول (4 . 24)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات سلسلة التزويد في مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مرونة نظم العمليات الانتاجية	0.471	0.222	24.796	بين المجاميع	3	0.000	شراكة المزود الاستراتيجية	.2450	4.005	.0000
				البواقي	261		علاقات العملاء	.2710	4.255	.0000
				المجموع	264		مستوى التشارك في المعلومات	.0710	1.144	.2540

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضـح الجـدول (4 ـ 24) أثـر ممارسـات سلسـلة التزويـد بأبعادهـا (شـراكة المـزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات في مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء) في مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.471) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.222)، أي أن ما قيمته (0.222) من التغيرات في مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية ناتج عن التغير في ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.245) لشراكة المزود الاستراتيجية، (0.271) لعلاقات العملاء. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسات سلسلة التزويد بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية بقيمة (0.245) لشراكة المزود الاستراتيجية، (0.271) لعلاقات العملاء. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (24.796) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء**) في مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة (**$\alpha \le 0.05$**).**

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء) في مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 25).

جدول (4 . 25)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير ممارسات سلسلة التزويد (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء) في مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

Change Statistics التغيرات الإحصائية									
Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في قيمة F	التغير في معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغيرات	المتغير التابع

مرونة نظم العمليات	علاقات العملاء	0.402	0.162	50.824	0.162	50.824	1	263	0.000
	علاقات العملاء + شراكة المزود الاستراتيجية	0.467	0.218	36.497	0.056	18.743	1	262	0.000

يوضح الجدول (4 . 25) أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية ؛ وعلاقات العملاء) في مرونة نظم العمليات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد (شراكة المزود الاستراتيجية ؛ وعلاقات العملاء) في مرونة نظم العمليات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** للمتغيرات كالآتي: (0.402) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.467) لعلاقات العملاء وشراكة المزود الاستراتيجية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.162) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.218) لعلاقات العملاء وشراكة المزود الاستراتيجية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.162) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.056) لعلاقات العملاء وشراكة المزود الاستراتيجية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (50.824) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (18.743) لعلاقات العملاء وشراكة المزود الاستراتيجية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{2-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية ؛ وعلاقات العملاء ؛ ومستوى التشارك في المعلومات**) في مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة (**$\alpha \le 0.05$**).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة العمليات اللوجستية في الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 26).

جدول (4 . 26)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات سلسلة التزويد في مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مرونة العمليات اللوجستية	0.435	0.189	20.328	بين المجاميع	3	0.000	شراكة المزود الاستراتيجية	0.060	0.956	0.340
				البواقي	261		علاقات العملاء	0.297	4.564	0.000

				المجموع	264		مستوى التشارك في المعلومات	0.175	2.777	0.006

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 26) أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات في مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (علاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.435) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.189)، أي أن ما قيمته (0.189) من التغيرات في مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية ناتج عن التغير في ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (علاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.297) لعلاقات العملاء، (0.175) ومستوى التشارك في المعلومات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (علاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات) يؤدي إلى زيادة في مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية بقيمة (0.297) لعلاقات العملاء، (0.175) ومستوى التشارك في المعلومات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.328) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول

الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (علاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات**) في مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (علاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 27).

جدول (4 . 27)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (علاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change

مرونة العمليات اللوجستية	علاقات العملاء	0.397	0.158	49.315	0.158	49.315	1	263	0.000
	علاقات العملاء + والتشارك في المعلومات	0.432	0.187	30.044	0.029	9.230	1	262	0.003

يوضح الجدول (4 . 27) أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية ؛ وعلاقات العملاء ؛ ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد (علاقات العملاء ؛ ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** للمتغيرات كالآتي: (0.397) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.432) لعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)**.** أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.158) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.187) لعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.158) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.029) لعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)**.** ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (49.315) لعلاقات العملاء عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (9.230) لعلاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)**.**

الفرضية الفرعية الثالثة $HO_{2\text{-}3}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية ؛ وعلاقات العملاء ؛ ومستوى التشارك في المعلومات) **في مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة شبكات المزودين في الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 28).

جدول (4 . 28)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات سلسلة التزويد في مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة

مرونة شبكات المزودين	0.360	0.129	12.936	بين المجاميع	3	0.000	شراكة المزود الاستراتيجية	0.037	0.572	0.567
				البواقي	261		علاقات العملاء	0.109	1.620	0.106
				المجموع	264		مستوى التشارك في المعلومات	0.281	4.292	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 28) أثر ممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة مستوى التشارك في المعلومات في مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.360) عند مستوى ($\alpha \le$ 0.05)**.** أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.129)، أي أن ما قيمته (0.129) من التغيرات في مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية ناتج عن التغير في ممارسة مستوى التشارك في المعلومات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.281) لمستوى التشارك في المعلومات**.** وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسة مستوى التشارك في المعلومات يؤدي إلى زيادة في مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية بقيمة (0.281) لمستوى التشارك في المعلومات**.** ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.936) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول

الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة مستوى التشارك في المعلومات في مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر ممارسة مستوى التشارك في المعلومات في مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 29).

جدول (4 . 29)
نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير ممارسة مستوى التشارك في المعلومات في مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Change Statistics التغيرات الإحصائية				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
مرونة شبكات المزودين	مستوى التشارك في المعلومات	0.341	0.116	34.663	0.116	34.663	1	263	0.000

يوضح الجدول (4 . 29) أثر ممارسة مستوى التشارك في المعلومات في مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة التشارك في المعلومات في مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** (0.341) عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05). أما معامل التحديد ***R^2*** فقد بلغ (0.116) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في

معامل التحديد **R^2 Change** (0.116) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (34.663) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها(مرونة نظم العمليات الانتاجية؛ ومرونة العمليات اللوجستية ؛ ومرونة شبكات المزودين) **في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 30).

جدول (4 . 30)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مرونة سلسلة التزويد بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير	(R)	(R^2)	F	DF	Sig*	β	T	Sig*

التابع	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية		مستوى الدلالة	معامل الانحدار		المحسوبة	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.417	0.174	18.362	بين المجاميع	3	0.000	مرونة نظم العمليات الانتاجية	0.194	2.957	0.003
				البواقي	261		مرونة العمليات اللوجستية	0.268	3.757	0.000
				المجموع	264		مرونة شبكات المزودين	0.031	0.488	0.626

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 30) أثر مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.417) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.174)، أي أن ما قيمته (0.174) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية ناتج عن التغير في مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.297) لشراكة المزود الاستراتيجية، (0.175) لعلاقات العملاء. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية) يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية بقيمة (0.297) لمرونة

نظم العمليات الانتاجية، (0.175) لمرونة العمليات اللوجستية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (18.362) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية ؛ ومرونة العمليات اللوجستية) **في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية ؛ ومرونة العمليات اللوجستية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 31).

جدول (4 . 31)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية ؛ ومرونة العمليات اللوجستية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
الميزة التنافسية	مرونة العمليات اللوجستية	.3810	.1450	44.753	.1450	44.753	1	263	0.000
	مرونة العمليات اللوجستية + مرونة نظم العمليات	.4170	.1740	27.504	.0280	8.909	1	262	0.003

يوضح الجدول (4 . 31) أثر مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات ؛ ومرونة العمليات اللوجستية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد (مرونة نظم العمليات ؛ ومرونة العمليات اللوجستية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** للمتغيرات كالآتي: (0.381) لمرونة العمليات اللوجستية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.417) لمرونة العمليات اللوجستية ومرونة نظم العمليات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.145) لمرونة العمليات اللوجستية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.174) لمرونة العمليات اللوجستية ومرونة نظم العمليات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.145) لمرونة العمليات اللوجستية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.028) لمرونة العمليات اللوجستية ومرونة نظم العمليات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (44.753)

لمرونة العمليات اللوجستية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (8.909) لمرونة العمليات اللوجستية ومرونة نظم العمليات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من تأثير مرونة سلسلة التزويد بأبعادها في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، والتوصيل) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى HO_{3-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية ؛ ومرونة العمليات اللوجستية ؛ ومرونة شبكات المزودين) **في تحقيق ميزة التكلفة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) في تحقيق ميزة التكلفة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 32).

جدول (4 . 32)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مرونة سلسلة التزويد بأبعادها في تحقيق ميزة التكلفة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة

ميزة التكلفة	0.230	0.053	4.852	بين المجاميع	3	0.003	مرونة نظم العمليات الانتاجية	0.151	2.156	0.032
				البواقي	261		مرونة العمليات اللوجستية	0.115	1.507	0.133
				المجموع	264		مرونة شبكات المزودين	-0.006	-0.088	0.930

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 32) أثر مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) في تحقيق ميزة الكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة نظم العمليات الانتاجية في تحقيق ميزة الكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط *R* (0.230) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.053)، أي أن ما قيمته (0.053) من التغيرات في تحقيق ميزة الكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية ناتج عن التغير في مرونة نظم العمليات الانتاجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.151) لمرونة نظم العمليات الانتاجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة نظم العمليات الانتاجية يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة الكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية بقيمة (0.151) لمرونة نظم العمليات الانتاجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (4.852) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة نظم العمليات الانتاجية في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من مستوى تأثير مرونة نظم العمليات الانتاجية في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية يوضح الجدول (4 .33) ذلك.

جدول (4 .33)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير مرونة نظم العمليات الانتاجية في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
ميزة التكلفة	مرونة نظم المعلومات	0.208	0.043	11.948	.0430	11.948	1	263	0.001

يوضح الجدول (4 . 33) أثر مرونة نظم العمليات في تحقيق ميزة التكلفة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة نظم المعلومات في تحقيق ميزة التكلفة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** (0.208) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.043) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.043) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (11.948) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{3-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية ؛ ومرونة العمليات اللوجستية ؛ ومرونة شبكات المزودين) **في تحقيق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) في تحقيق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 34).

جدول (4 . 34)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مرونة سلسلة التزويد بأبعادها في تحقيق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة

ميزة الجودة	0.375	0.141	14.231	بين المجاميع	3	0.000	مرونة نظم العمليات الانتاجية	0.219	3.284	0.001
				البواقي	261		مرونة العمليات اللوجستية	0.177	2.439	0.015
				المجموع	264		مرونة شبكات المزودين	0.061	0.943	0.347

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 34) أثر مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) في تحقيق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية) في تحقيق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.375) عند مستوى ($0.05 \ge \alpha$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.141)، أي أن ما قيمته (0.141) من التغيرات في تحقيق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية ناتج عن التغير في مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.219) لمرونة نظم العمليات الانتاجية، (0.177) لمرونة العمليات اللوجستية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية) يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية بقيمة (0.219)

لمرونة نظم العمليات الانتاجية، (0.177) لمرونة العمليات اللوجستية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (14.231) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية ؛ ومرونة العمليات اللوجستية) **في تحقيق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية ؛ ومرونة العمليات اللوجستية) في تحقيق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 35).

جدول (4 . 35)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية ؛ ومرونة العمليات اللوجستية) في تحقيق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Change Statistics التغيرات الإحصائية				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
ميزة الجودة	مرونة نظم العمليات	0.327	0.107	31.423	0.107	31.423	1	263	0.000
	مرونة نظم العمليات + مرونة العمليات اللوجستية	0.371	0.138	20.910	0.031	9.395	1	262	0.002

يوضح الجدول (4 . 35) أثر مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات ؛ ومرونة العمليات اللوجستية) في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد (مرونة نظم العمليات ؛ ومرونة العمليات اللوجستية) في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** للمتغيرات كالآتي: (0.327) لمرونة نظم العمليات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.371) لمرونة نظم المعلومات ومرونة العمليات اللوجستية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.107) لمرونة نظم العمليات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.138) لمرونة نظم العمليات ومرونة العمليات اللوجستية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.107) لمرونة العمليات اللوجستية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.031) لمرونة نظم العمليات ومرونة العمليات اللوجستية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (31.423)

لمرونة نظم العمليات عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (9.395) لمرونة نظم العمليات ومرونة العمليات اللوجستية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{3-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية ؛ ومرونة العمليات اللوجستية ؛ ومرونة شبكات المزودين) **في تحقيق ميزة التوصيل في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \le 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) في تحقيق ميزة التوصيل في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 36).

جدول (4 . 36)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مرونة سلسلة التزويد بأبعادها في تحقيق ميزة التوصيل في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة

				بين المجاميع	3		مرونة نظم العمليات الانتاجية	0.074	1.113	0.267
ميزة التوصيل	0.384	0.147	15.038	البواقي	261	0.003	مرونة العمليات اللوجستية	0.334	4.608	0.000
				المجموع	264		مرونة شبكات المزودين	0.014	0.218	0.828

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 36) أثر مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية، ومرونة العمليات اللوجستية، ومرونة شبكات المزودين) في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة العمليات اللوجستية في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط *R* (0.384) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.147)، أي أن ما قيمته (0.147) من التغيرات في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية ناتج عن التغير في مرونة العمليات اللوجستية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.334) لمرونة العمليات اللوجستية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة العمليات اللوجستية يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية بقيمة (0.334) لمرونة نظم العمليات الانتاجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (15.038) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة العمليات اللوجستية في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من مستوى تأثير مرونة العمليات اللوجستية في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية يوضح الجدول (4 . 38) ذلك.

جدول (4 . 37)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير مرونة العمليات اللوجستية في تحقيق ميزة التوصيل في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
ميزة التوصيل	مرونة العمليات اللوجستية	0.378	0.143	43.921	.1430	43.921	1	263	0.000

إذ يوضح الجدول (4 . 37) أثر مرونة العمليات اللوجستية في تحقيق ميزة التوصيل في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة العمليات اللوجستية في تحقيق ميزة التوصيل في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** (0.378) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.143) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.143) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (43.921) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة HO_4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية ؛ ومرونة العمليات اللوجستية ؛ ومرونة شبكات المزودين) **في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos V. 20* المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS* وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة سلسلة التزويد كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 38). إذ يوضح الجدول (4 . 38) نتائج تحليل المسار لتأثير ممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة سلسلة التزويد كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة سلسلة التزويد كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذا بلغت قيمة *Chi²* المحسوبة (58.067)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.992) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.994) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root

Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.041) وهي تقترب من قيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر لممارسات سلسلة التزويد على مرونة سلسلة التزويد (0.514)، وهو ما يشير إلى أن ممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية تؤثر في مرونة سلسلة التزويد، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية من شأنه توليد تأثير في مرونة سلسلة التزويد. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لمرونة سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية (0.396)، وهو ما يشير الى أن مرونة سلسلة التزويد تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بمرونة سلسلة التزويد من شأنه توليد تأثير في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية في ظل وجود مرونة سلسلة التزويد متغير وسيط (0.203)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه مرونة سلسلة التزويد في تعزيز تأثير ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (ممارسات سلسلة التزويد ← مرونة سلسلة التزويد) (9.727) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (مرونة سلسلة التزويد ← تحقيق الميزة التنافسية) (7.007) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية في ظل وجود مرونة سلسلة التزويد متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بممارسات سلسلة

التزويد من قبل شركات الصناعات الغذائية الأردنية في ظل وجود مرونة سلسلة التزويد من شأنه توليد تأثير في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الرئيسة الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 . 38)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة سلسلة التزويد كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

البيان	Chi^2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Sig* مستوى الدلالة	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة سلسلة التزويد كمتغير وسيط	58.067	0.992	0.994	0.041	0.011	ممارسات سلسلة التزويد في مرونة سلسلة التزويد	0.514	*0.203	SCF ← SCP	9.727	0.000
						مرونة سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية	0.396		CA ← SCF	7.007	0.000

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح — GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح — CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08 — RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation

ممارسات سلسلة التزويد — SCP : Supply Chain Practices

مرونة سلسلة التزويد — SCF : Supply Chain Flexibility

الميزة التنافسية — CA : Competitive Advantage

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

وللتحقق من تأثير ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية في ظل وجود كل بعد من أبعاد مرونة سلسلة التزويد (مرونة نظم العمليات الإنتاجية؛ ومرونة العمليات اللوجستية؛ ومرونة شبكات المزودين) متغير وسيط، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسة الرابعة إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى HO_{4-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos V. 20* المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS* وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة نظم العمليات الانتاجية كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 39). إذ يوضح الجدول (4 ـ 39) نتائج تحليل المسار لتأثير ممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة نظم العمليات الانتاجية كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة نظم العمليات الانتاجية كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (68.621)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.985) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.960) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.014) وهي تقترب من قيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر لممارسات سلسلة التزويد على مرونة نظم العمليات الانتاجية (0.441)، وهو ما يشير إلى أن ممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية تؤثر في مرونة نظم العمليات الانتاجية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية من شأنه توليد تأثير في مرونة نظم العمليات الانتاجية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لمرونة نظم العمليات الانتاجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية (0.339)، وهو ما يشير الى أن مرونة نظم العمليات الانتاجية تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بمرونة نظم العمليات الانتاجية من شأنه توليد تأثير في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية في ظل وجود مرونة نظم العمليات الانتاجية متغير وسيط (0.150)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه مرونة نظم العمليات الانتاجية في تعزيز تأثير ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (ممارسات سلسلة التزويد ← مرونة نظم العمليات الانتاجية) (7.986) وهي ذات دلالة

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تـأثير المسـار الثـاني (مرونـة نظم العمليـات الانتاجيـة ← تحقيق الميـزة التنافسيـة) (5.855) وهـي ذات دلالـة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05)، وهـذه النتيجـة تشـير إلـى أن هنـاك تـأثير لممارسـات سلسـلة التزويـد فـي تحقيـق الميـزة التنافسية لشركات الصـناعات الغذائيـة الأردنيـة فـي ظـل وجـود مرونـة نظـم العمليـات الانتاجيـة متغيـر وسـيط. إذ إن زيـادة الاهتمـام بممارسـات سلسـلة التزويـد مـن قبـل شـركات الصـناعات الغذائية الأردنية في ظل وجود مرونة نظم العمليات الانتاجية من شـأنه توليد تـأثير فـي تحقيـق الميزة التنافسية لهذه الشـركات، وهـي نتيجـة عمليـة تسـاهم بتحقيق جـزء من أهداف الدراسـة. وعليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 . 39)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة نظم العمليات الانتاجية كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

البيان	Chi^2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Sig* مستوى الدلالة	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة نظم العمليات الانتاجية كمتغير وسيط	68.621	0.985	0.960	0.014	0.000	ممارسات سلسلة التزويد في مرونة نظم العمليات الانتاجية	0.441	*0.150	OSF ← SCP	7.986	0.000
						مرونة نظم العمليات الانتاجية في تحقيق الميزة التنافسية	0.339		CA ← OSF	5.855	0.000

GFI	:	Goodness of Fit Index must Proximity to one	مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
CFI	:	Comparative Fit Index must Proximity to one	مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
RMSEA	:	Root Mean Square Error of Approximation	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08
SCP	:	Supply Chain Practices	ممارسات سلسلة التزويد
OSF	:	Operations Systems Flexibility	مرونة نظم العمليات الانتاجية
CA	:	Competitive Advantage	الميزة التنافسية

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفرضية الفرعية الثانية HO_{4-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos V. 20* المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS* وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة العمليات اللوجستية كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 40). إذ يوضح الجدول (4 ـ 40) نتائج تحليل المسار لتأثير ممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة العمليات اللوجستية كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة العمليات اللوجستية كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (66.137)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.958) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.946) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.025) وهي تقترب من قيمة

الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر لممارسات سلسلة التزويد في مرونة العمليات اللوجستية (0.411)، وهو ما يشير إلى أن ممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية تؤثر في مرونة العمليات اللوجستية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية من شأنه توليد تأثير على مرونة العمليات اللوجستية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لمرونة العمليات اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية (0.381)، وهو ما يشير الى أن مرونة العمليات اللوجستية تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بمرونة العمليات اللوجستية من شأنه توليد تأثير في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية في ظل وجود مرونة العمليات اللوجستية متغير وسيط (0.157)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه مرونة العمليات اللوجستية في تعزيز تأثير ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (ممارسات سلسلة التزويد ← مرونة العمليات اللوجستية) (7.329) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (مرونة العمليات اللوجستية ← تحقيق الميزة التنافسية) (6.702) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية في ظل وجود مرونة العمليات اللوجستية متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بممارسات سلسلة

التزويد من قبل شركات الصناعات الغذائية الأردنية في ظل وجود مرونة العمليات اللوجستية من شأنه توليد تأثير في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 . 40)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة العمليات اللوجستية كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

البيان	Chi^2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Sig* مستوى الدلالة	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة العمليات اللوجستية كمتغير وسيط	66.137	0.958	0.946	0.025	0.000	ممارسات سلسلة التزويد في مرونة العمليات اللوجستية	0.411	*0.157	LPF ← SCP	7.329	0.000
						مرونة العمليات اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية	0.381		CA ← LPF	6.702	0.000

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation — مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08

SCP : Supply Chain Practices — ممارسات سلسلة التزويد

LOF : Logistics Process Flexbility — مرونة العمليات اللوجستية

CA : Competitive Advantage — الميزة التنافسية

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{4-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos V. 20* المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS* وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة شبكات المزودين كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 41). إذ يوضح الجدول (4 . 41) نتائج تحليل المسار لتأثير ممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة شبكات المزودين كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة شبكات المزودين كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (85.024)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.925) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.882) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.035) وهي تقترب من قيمة الصفر. وقد بلغ

التأثير المباشر لممارسات سلسلة التزويد في مرونة شبكات المزودين (0.341)، وهو ما يشير إلى أن ممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية تؤثر في مرونة شبكات المزودين، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية من شأنه توليد تأثير في مرونة شبكات المزودين. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لمرونة شبكات المزودين في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية (0.208)، وهو ما يشير الى أن مرونة شبكات المزودين تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بمرونة شبكات المزودين من شأنه توليد تأثير في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية في ظل وجود مرونة شبكات المزودين متغير وسيط (0.071)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه مرونة شبكات المزودين في تعزيز تأثير ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (ممارسات سلسلة التزويد ← مرونة شبكات المزودين) (5.898) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (مرونة شبكات المزودين ← تحقيق الميزة التنافسية) (3.459) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية في ظل وجود مرونة شبكات المزودين متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بممارسات سلسلة التزويد من قبل شركات الصناعات

الغذائية الأردنية في ظل وجود مرونة شبكات المزودين من شأنه توليد تأثير في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البدديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 . 41)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة شبكات المزودين كمتغير وسيط في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

البيان	Chi^2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Sig* مستوى الدلالة	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ممارسات سلسلة التزويد في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة شبكات المزودين كمتغير وسيط	85.024	0.925	0.882	0.035	0.000	ممارسات سلسلة التزويد في مرونة شبكات المزودين	0.341	*0.071	SNF ← SCP	5.898	0.000
						مرونة شبكات المزودين في تحقيق الميزة التنافسية	0.208		CA ← SNF	3.459	0.000

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08

ممارسات سلسلة التزويد

مرونة شبكات المزودين

الميزة التنافسية

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one
RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation
SCP : Supply Chain Practices
SNF : Supplier Network Flexibility
CA : Competitive Advantage

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1.5): النتائج

(2.5): التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة، وكما يأتي:

(5 .1): النتائج

(5 . 1 . 1): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

(5 . 1 . 1 . 1): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لممارسات سلسلة التزويد

أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.832)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن بين (3.478 - 4.086)، وقد جاءت ممارسة شراكة المزود الإستراتيجية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.086)، يليها ممارسة علاقات العملاء بمتوسط حسابي (3.950). وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، جاءت ممارسة مستوى التشارك في المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (3.478).

1. تبيّن أن مستوى ممارسة شراكة المزود الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

2. كما تبيّن أن مستوى ممارسة علاقات العملاء في شركات الصناعات الغذائية في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

3. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التشارك في المعلومات في شركات الصناعات الغذائية في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطة.

وترى الباحثة أن هذه النتائج منطقية حيث أن ممارسات سلسلة التزويد تتعلق بالتكامل ما بين الشركات في مواجهة تنسيق المواد وتدفق المعلومات ضمن شبكة المشتريات للإنتاج التوزيع من أجل تحقيق الشركات ميزة تنافسية. كما ان تحسين فعالية سلسلة التزويد يتطلب الشراكة مع المزودين بالإضافة إلى بناء علاقات حميمة مع العملاء.

(5 . 1 . 1 . 2): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للميزة التنافسية

4. أشارت النتائج إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.911)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن بين (3.754 - 4.075)، وقد جاءت ميزة الجودة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.075)، يليها ميزة التوصيل بمتوسط حسابي (3.901). وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، جاءت ميزة التكلفة بمتوسط حسابي بلغ (3.754).

5. تبيّن أن مستوى تحقيق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

6. كما تبيّن أن مستوى تحقيق ميزة التوصيل في شركات الصناعات الغذائية في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

7. أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة التكلفة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

وهو ما يمكن تفسيره بأن شركات الصناعات الغذائية في الأردن تسعى لتحقيق مزايا تنافسية وذلك من خلال تحقيق مستوى عال من الجودة في منتجاتها بالدرجة الاولى ومن ثم العمل على ايصال منتجاتها للعملاء بالدرجة الثانية مع الاخذ بنظر الإعتبار ميزة التكلفة دون تأثيرها على ميزتي الجودة او التوصيل.

(5 . 1 . 1 . 3): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمرونة سلسلة التزويد

8. أشارت النتائج إلى أن مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن كانت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.609)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية في الأردن بين (3.420 - 3.704)، وقد جاءت مرونة نظم العمليات الانتاجية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.704)، يليها مرونة العمليات اللوجستية بمتوسط حسابي (3.703). وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، جاءت مرونة شبكات المزودين بمتوسط حسابي بلغ (3.466).

9. وقد تبيّن أن مستوى مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

10. كما تبيّن أن مستوى مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

11. أظهرت النتائج أن مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطة.

وهو ما يمكن تفسيره بأن الواقع الحالي الذي تواجهه شركات الصناعات الغذائية في الأردن فيما يتعلق بسلاسل تزويدها ينطوي على معدلات عالية من التقلبات والتغيرات في متطلبات العملاء وتحديات لضمان ما يكفي من التزويد، الأمر الذي يجعل المرونة في سلسلة التزويد حتمية جديدة، وفي الوقت ذاته، فإن الرقابة على تكاليف سلسلة التزويد يتطلب من الشركات محل الدراسة العمل اكثر في جعل مرونة سلسلة التزويد أكثر استجابة للتطورات والتغييرات البيئية.

(5 . 1 . 1 . 2): النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة علاقات العملاء في تحقيق ميزة الجودة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
4. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء) في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء) في مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

7. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد بأبعادها (علاقات العملاء ومستوى التشارك في المعلومات) في مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

8. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة مستوى التشارك في المعلومات في مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

9. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية؛ ومرونة العمليات اللوجستية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

10. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة نظم العمليات الانتاجية في تحقيق ميزة التكلفة لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

11. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التزويد بأبعادها (مرونة نظم العمليات الانتاجية؛ ومرونة العمليات اللوجستية) في تحقيق ميزة الجودة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

12. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة العمليات اللوجستية في تحقيق ميزة التوصيل لشركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

13. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

14. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة نظم العمليات الانتاجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

15. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة العمليات اللوجستية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

16. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التزويد مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة شبكات المزودين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وترى الباحثة أن هذه النتائج تتفق ونتيجة دراسة كل من (Le et al., 2006) التي بينت أن الممارسات ذات المستوى العالي لإدارة سلسلة التزويد تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية

والأداء المنظمي. كما أن الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي ومباشر في الأداء المنظمي. ودراسة (Ashish, 2007) التي توصلت أن هناك أثرا ايجابيا لممارسات ادارة سلسلة التزويد في استجابة سلسلة التزويد. وان ممارسات الانتاج النمطي مرتبطة بصورة ايجابية باستجابة سلسلة التزويد. واستجابة سلسلة التزويد لها أثرا ايجابيا في الميزة التنافسية. وأن ممارسات ادارة سلسلة التزويد لها أثرا ايجابيا في الميزة التنافسية. كما وتتفق ودراسة (Zhou & Benton, 2007) التي إستنتجت أن فعالية تبادل المعلومات تعزز إلى حد كبير من فعالية ممارسات سلاسل التزويد، ودينامكية سلسلة التزويد لديها تأثير إيجابي كبير على فعالية تبادل المعلومات، فضلاً عن ضمان إمدادات كافية من ممارسات سلاسل التزويد، وفعالية ممارسات سلاسل التزويد تصبح أكثر أهمية عندما يرتفع مستوى تبادل المعلومات. وتتفق أيضاً ودراسة (Sukati et al., 2011) التي أشرت أن ممارسات ادارة سلسلة التزويد مرتبطة ايجابيا باستجابة سلسلة التزويد، وأن ممارسات ادارة سلسلة التزويد مرتبطة ايجابيا بالميزة التنافسية. وإتفقت أيضاً مع دراسة (Somuyiwa, 2013) التي أوضحت أن ممارسات سلسلة التزويد لها أثر ايجابي في سرعة استجابة سلسلة التزويد، وأن سرعة استجابة سلسلة التزويد مرتبطة ايجابيا بالميزة التنافسية، وأخيرا أن ممارسات ادارة سلسلة التزويد مرتبطة ايجابيا بالميزة التنافسية.

(5 .2): التوصيات

تأسيساً على الطروحات الفكرية للدراسة وتحليلات نتائجها الميدانية وانطلاقاً من نتائجها، تقدم الباحثة التوصيات الآتية:

1. قيام شركات الصناعات الغذائية الأردنية بإشراك الموردين الرئيسين في عمليات تطوير المنتجات الجديدة لما لهم من اهمية كبيرة في ذلك.

2. قيام شركات الصناعات الغذائية الأردنية بمشاركة شركائها الاستراتيجيين بالمعلومات الأساسة ذات العلاقة بعملياتها الإنتاجية.

3. التأكيد على ضرورة استجابة نظم عمليات شركات الصناعات الغذائية الأردنية بشكل فعال وسريع لأوامر العملاء.

4. الإهتمام من قبل شركات الصناعات الغذائية الأردنية بنظم العمليات لما لها من دور في ترتيب المعدات الإنتاجية لمعالجة التغييرات في طلبيات العملاء.

5. أهتمام شركات الصناعات الغذائية الأردنية بأنظمة النقل والتزويد لما لهذه الانظمة من اهمية في سرعة تلبية طلبيات العملاء الخاصة أو غير الروتينية.

6. التأكيد على ضرورة توافر قدرة لدى موردي شركات الصناعات الغذائية الأردنية بالتعامل مع التغيير في حجم الإنتاج ومزيج المنتجات.

7. التأكيد على ضرورة توافر قدرة لدى موردي شركات الصناعات الغذائية الأردنية لتوفير الخدمات اللوجستية ذات العلاقة بتسليم الطلبيات.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

- ابو الرجال، حسين،(2007)، **"أثر ادارة سلسلة التوريد على الاداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية، دراسة ميدانية"**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن،(2006)، **"مقدمة في : إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي"**، الإبراهيمية ،الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- ارتيمة، هاني جزاع،(2006)، **""تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التزويد. دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردني"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن.
- البكري ، ثامر (2008) **تسويق الخدمات الصحية**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان ، الاردن.
- البهنسي، مضر،(2012)، **"أثر ممارسات سلاسل التزويد في الميزة التنافسية :دراسة حالة شركة إسمنت الراجحي في الأردن"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن.
- جواد ، شوقي ناجي ، ومحمد سالم الشموط ، (2008)،**إدارة سلسلة التوريد** ، عمان ، اثراءء للنشر والتوزيع.
- الجوازنة، بهجت، الحوري، سليمان،(2011)، "تقييم أداء سلسلة التزويد في الشركات الصناعية الأردنية"، **مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد 27، العدد (1-أ)، ص 33-64.
- الجوازنة، بهجت، الحوري، سليمان،(2011)، تقييم أداء إدارة سلسلة التزويد في الشركات الصناعية الأردنية "دراسة ميدانية"، **ابحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"**, العدد 27, المجلد (1أ)، جامعة اليرموك
- حسان، محمد احمد(2009)، **إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.

- الحوري، سليمان الجوارنة، بهجت، (2011)، "مرونة سلاسل التزويد في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، العدد (1), المجلد 18، ص ص7-49.
- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز،(2006)، أساسيات إدارة سلاسل التزويد، **مجلة إدارة الأعمال**، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، مصر.
- السلمي،علي ،(2001)، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للنشر والطباعة القاهرة.
- الشموط، محمد، سالم ،(2007)،"**أثر علاقة المنظمة بالمزودين في إدارة سلسلة التزويد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة"**، رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- عبيدات، كنعان ،(2007)، **"استكشاف مدى تطبيق سلسلة التزويد المتكاملة: دراسة ميدانية على كبرى الشركات في الأردن"، رسالة دكتوراه، جامعة** عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- العلي، عبد الستار والكنعاني، خليل إبراهيم(2006)، **إدارة سلاسل التوريد**، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر.
- القرعان، علي زكريا، (2007)، **"أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأثاث العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية –سحاب"**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- اللامي،غسان قاسم،(2008)، **تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات**،ط1،دار الثراء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،.
- محسن عبد الكريم ، والنجار ،صباح ،(2004)، ادارة الانتاج والعمليات ، دار وائل للنشروالتوزيع.

- مرسي، نبيل خليل، (2008)، "مصادر ومعوقات المزايا التنافسية للشركات الحاصلة على شهادة الأيزو 9000 (دراسة ميدانية للقطاعين الصناعي والخدمي)، **مجلة المحاسبة والادارة والتأمين**، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، العدد 70.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Agus, A. (2011). “Supply Chain Management, Product Quality and Business Performance”, **International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR,** 10: 98-102.
- Ashish, A. (2007). “**Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices**”. Published PHD Dissertation, Toledo: The University of Toledo.
- Beamon, B.M. (1999). Designing the green supply chain, **Logistics Information Management**, 12(4): 332-342.
- Blome, C., Tobias S. and Rexhausen D. (2013). “Antecedents and Enablers of Supply Chain Agility and its Effect on Performance,” **International Journal of Production Research**,51(4): 1295-1318.
- Bordonaba, V. and Cambra, J. (2009). “Managing Supply Chain in the Context of SMEs: a collaborative and Customized Partnership with the suppliers as the key for success”. **Supply Chain Management: An International Journal**, 14(5):393-402.
- Boyle, A. (2001). **The implementation and management of manufacturing flexibility: A Comprehensive Examination Document**, ERIC Sport School of Business, Carleton University, Ottawa.
- Cannon, P., Doney, M., Mullen, R., and Petersen, J. (2010). Building Long-Term Orientation in Buyer–Supplier Relationships: The Moderating Role of Culture, **Journal of Operations Management**, 28(6): 506-521
- Canto G., Benito, G., Garcı, M. (2011). Competitive Effects of Co-Operation With Suppliers and Buyers in the Sawmill Industry. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 26(1): 58–69.
- Chan, S. and Chan, K. (2005). Simulation Modeling for Comparative Evaluation of Supply

Chain Management Strategies. **International Journal of Adv Manufacturing Technology**, 25: 998-1006.

- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, 22: 119-150.
- Cheng , J. (2010). Inter-Organizational Relationships and Information Sharing in Supply Chains. **International Journal of Information Management**. 31(4):374–384
- Childhouse, P. and Towill R. (2003). Simplified material flow holds the key to supply chain integration. **The International Journal of Management Science (OMEGA),** 31(1):17–27.
- Christopher, M., and Towill, D. (2000). Supply Chain Migration From Lean and Functional to Agile and Customized. Supply Chain management. **An International Journal**, 5(4): 206-213.
- Dadzie, Q. and Winston, E. (2007). Consumer Response to Stock-out in the online Supply Chain. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 37(1):19-42.
- Day, M., Lichtenstein,S.(2006). Strategic Supply Management: The Relationship Between Supply Management Practices, Strategic Orientation and their Impact on Organizational Performance. **Journal of Purchasing and Supply Management ,**12: 313–321.
- Day, S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, 58(4):37-52.
- Ding H., Guo B., Liu Z.(2010). Information Sharing and Profit Allotment Based on Supply Chain Cooperation. **International Journal of Production Economics,** 133(1):70–79. www.elsevier.com/locate/ijpe
- Duclos, K., Vokurka, J. and Lummus, R. (2003). A Conceptual Model of Supply Chain Flexibility. **Industrial Management & Data Systems**, 103(6):45-59.
- Evans, J. R. , Collier, D. A. (2007). **Operations Management: An Integrated Goods and Services Approach.** Thomson/South-Western.
- Fantazy, A., Kumar, V., and Kumar, U. (2010). Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management,** 29(4):685–693.
- Flynn, B. , Huo, B., Zhao X. (2010). The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach. **Journal of Operations**

Management, 28 :58–71.

- Frohlich T., and Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of Operations Management**, 19(2):185–200.
- Frohlich, T. (2002). E-integration in the Supply Chain: Barriers and Performance. **Decision Sciences**, 33(4): 537-56.
- Gavirneni, S. (2006). Price fluctuations, information sharing, and supply chain performance. **European Journal of Operational Research**, 174(3):1651-1663.
- Griffith, A. and Harvey, G. (2001). A Resource Perspective on Strategic of global dynamic capabilities. **Journal of International Business Studies,** 32(3):597-606.
- Guimaraes, T., D. Cook and Natarajan, N. (2002). 'Exploring the Importance of Business Clock speed as a Moderator for Determinants of Supplier Network Performance', **Decision Sciences**, 33(4): 629–44.
- Gunasekaran, A & Ngai, T. (2005). Build-to-Order Supply Chain Management: A Literature Review and Framework for Development. **Journal of Operations Management,** 23**:** 423-451.
- Gunasekaran, A., & Ngai, T. (2004). Information systems in supply chain integration and management. **European Journal of Operational Research**, 159(2): pp: 269–295.
- Haque, M.& Islam R. (2013). Effects of Supply Chain Management Practices on Customer Satisfaction: Evidence from Pharmaceutical Industry of Bangladesh. **Global Business and Management Research: An International Journal,** 5(2 & 3), PP: 120-136.
- Hasan, M.(2013). "Sustainable Supply Chain Management Practices and Operational Performance" . **American Journal of Industrial and Business Management**, 3(3), PP: 42-48. http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.31006 Published Online January.
- Hult, .M., Ketchen, J. and Slater, F.(2004). Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Relationship. **Academy of Management Journal**, 47(2): 241-253.
- Hutt, M. and Spen, T. (2001). "**Business Marketing Management**", Harcourt Collage, Orland.
- Juscius V., Grigaite V. (2011). Relationship Marketing Practice in Lithuanian Logistics Organization. **Baltic Journal of Management**, 6(1):71-88.
- Karen M., Candace Y., & Ngaic, E.(2012). An instrument for measuring supply chain

flexibility for the textile and clothing companies. **European Journal of Operational Research**, 222(2): 191–203.

- Kim, M. (2004). **An Empirical Investigation of the Impact of Electronic Commerce on Supply Chain Management: A Study in the Healthcare Industry**. Unpublished ph D. Dissertation, The University of Nebraska.
- Koufteros, A. (1995). **Time-Based Manufacturing: Developing a Nomological Network of Constructs and Instrument Development**", Doctoral Dissertation, University of Toledo, Toledo, OH.
- Krajewski, Ritzman & Malhotra.(2007). **Operations Management: Process and Value Chains**, 8/E, Pearson Publisher.
- Kristal, M., Roth, V., and Huang, X. (2010). The Effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance, **Journal of Operations Management**, 28(5),PP: 415–429.
- Kumar, V., Fantazy, K., Kumar, U, and Boyle, A. (2006). Implementation and Management Framework for Supply Chain Flexibility. **Journal of Enterprise Information Management**, 19(3),pp: 303-319.
- Kumara, D. Singha, J. Singha, O. & Seemab. (2013). A fuzzy logic based decision support system for evaluation of suppliers in supply chain management practices. **Mathematical and Computer Modeling** ,57(11–12),PP:2945–2960.
- Kushwaha S. G. (2012). "Operational Performance through Supply Chain Management Practices". **International Journal of Business and Social Science**. 3(2), PP:222-232.
- Lalonde, J. (1998). Building a supply chain relationship. **Supply Chain Management Review;** 2(2),PP:7–8.
- Lawler, E. (2009). Make Human Capital A Source of Competitive Advantage. **Organizational Dynamics,** 38(1),PP: 1-7.
- Lee, Hau and Martin Christopher. (2004) "Mitigating supply chain risk through improved confidence", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 34(5), pp:388 - 396,
- Lewis, M. & Slack, N. (2003). **Operations Management: Critical Perspectives on Business and Management**. Four volumes, Rout ledge.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, S. and Rao, S. (2006). The Impact of Supply Chain

Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. **The International Journal of Management Science (OMEGA)**, 34(2),pp:107-124.

- Li, S., Rao, S., Ragu-Nathan, T. and Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices, **Journal of Operation Management**, 23(6),pp:618-41.
- Liu, R. and Kumar, A. (2003). Leveraging Information Sharing to Increase Supply Chain Configurability. **Twenty Fourth International Conference on Information Systems,** pp: 523-537.
- Lummus, R., Duclos, K. and Vokurka, J. (2003). Supply Chain Flexibility: Building a New Model, **Global Journal of Flexible Systems Management**, 4(4),pp: 28-38.
- Magableh, M. (2001). **Developing Enabled Supply Chain Management Model for Small and Medium Size Enterprises**. Unpublished Master Thesis, University of Jordan.
- Malhotra, Manoj K., and Mackelprang, Alan W.,(2012), “Are Internal Manufacturing an External Supply Chain Flexibilities Complementary Capabilities?” **Journal of Operations Management**, 30(3),pp:180-200.
- Markus, L. (2000). Paradigm Shifts – E-business and Business/Systems Integration. **Communications of the Association for Information Systems**, 4(10).pp: 1- 45.
- Marsaglia G, Tsang WW, Wang J (2003). "Evaluating Kolmogorov’s Distribution". **Journal of Statistical Software**, 8(18):1–4
- Mentzer, T., DeWitt, W., Keebler, S., Soonhoong, M., Nix, W., Smith, D. & Zacharia, G. (2001). Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, 22(2),pp:1-25.
- Moberg R., Cutler D., Gross A., Speh W. (2002). Identifying Antecedents of Information Exchange Within Supply Chains. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, 32(9),pp:755–770.
- Mora-Monge, A . (2007). **A Contingency Model of Web-Based EC Use: A Supply Chain Approach.** Unpublished PhD. Dissertation, Toledo University.
- Naim, M., Naylor, J., and Barlow,J. (1999). Developing Lean and Agile Supply-Chain in the UK House building Industry. **Proceedings of IGLC-7, Berkeley**, CA, USA, 26-28 July, pp:159-170.
- Narasimhan, R. & Das, A. (1999). Manufacturing Agility and Supply Chain Management Practices. **Production and Inventory Management Journal**, 40(1),pp:4-10.

- Narayanan, V.G., Raman, A. (2004). Aligning Incentives in Supply Chains. **Harvard Business Review,** 82(11),pp: 94–102.
- Nyaga G., Whipple M. & Lynch F.(2010). Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ?. **Journal of Operations Management**, 28,pp:101–114.
- Pandey ,C., Garg , K. (2010). Impact of Information Sharing on Competitive Strength of Indian Manufacturing Enterprises An Empirical Study. **Business Process Management Journal**, 16(2), pp:226-243.
- Perez C., Castro R., Simons D. & Gimenez G. (2010). Development of lean supply chains: a case study of the Catalan pork sector. **Supply Chain Management: An International Journal**, 15(1), pp:55 – 68.
- Piplani, R., & Fu,F. (2005). A Coordination Framework for Supply Chain Inventory Alignment. **Journal of Manufacturing Technology***,* 16 ,pp: 598-614.
- Porter, E. (1985). **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press.
- Power, J., Sohal, A., & Rahman, U. (2001). Critical success factors in agile supply chain management: an empirical study. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management,** 31(4),pp:247–65.
- Prater, E., Biehl, M., & Smith, M. (2001) .“International supply chain agility: tradeoffs between flexibility and uncertainty”, **International Journal of Operations & production Management**, 21(5/6), pp:823-39.
- Ryan, P. (2001). Supplier Perspectives of Lean Operation and Business-to- Business Relations from the Periphery of an Industrial Market. **International Journal of Operations & Production Management**, 14(1), pp: 5-14.
- Scott, E. (2000). Facilitating Inter Organizational Learning With Information Technology. **Journal of Management Information Systems**, 17(2), pp: 81-113.
- Segerstedt, A. & Olofsson, T. (2010). Supply Chains in the Construction Industry. **Supply Chain Management: An International Journal**, 15(5), pp:347-353.
- Sethi, A. & Sethi, S. (1990). Flexibility In Manufacturing: a Survey. **International Journal of flexible manufacturing systems**, 2(4), pp:289-32.
- Seuring, S. & Muller, M. (2008). Form a Literature Review to A Conceptual Framework for

Sustainable Supply Chain Management. **Journal of cleaner Production**, 16, pp:1699-1710.

- Simatupang, M. & Sridharan, R. (2005). An Integrative Framework for Supply Chain Collaboration. **International Journal of Logistics Management**, 16(2), pp:257-274.
- Somuyiwa, A. O. & Adebayo, T.I. (2013). **"**Firm's Competitiveness through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management Practices in Nigeria". **Journal of Poverty, Investment and Development - An Open Access International Journal,** 1. PP:142-147.
- Straub, W., Rai, A. & Klein, R. (2004). Measuring Firm Performance at the Network Level: A Nomology of the Business Impact of Digital Supply Networks. **Journal of Management Information Systems**, 21(1),pp: 83–114.
- Su Q., Song, Y., Li,Z. & Dang, J. (2008). The Impact of Supply Chain relationship Quality on Cooperative Strategy. **Journal of Purchasing and Supply Management** ,14, pp:263–272.
- Sukati ,I., Hamid, A. A., Baharun, R., Tat, H.H. & Said, F. (2011). An Investigation of The Relationship between Supply Chain Management Practices and Competitive Advantage of The Firm. **Contemporary Marketing Review**, 1(4), pp:1 –13, Available online at http://wwww.businessjournalz.org/cmr.
- Tan, C. (2002). Supply Chain Management Practices, Concerns, and Performance Issues. **The journal of Supply Chain Management**, 38(1), pp:42-53
- Tan, C., Kannan, R., & Handfield, B. (1998). Supply chain management: supplier performance and firm performance. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, 34(3), pp:2–9.
- Tan, C., Lyman, B. and Wisner, D. (2002). Supply Chain Management: A Strategic Perspective. **International Journal of Operations and Production Management**, 22(6), pp:614-631.

Tanoury D. (2002). Missing **The Mark : Why Most Customer Relationship Management Plan Fail ?** , http://www.computerworld.com.

- Teixeira, E. & Werther, W.(2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. **Business Horizons**, 56(3), pp:333–342.
- Uncles, D., Dowling, R., Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty

programs. **Journal of Consumer Marketing**, 20, pp: 294-316.

- Van, I. (1998). Measuring the unmeasurable – measuring and improving performance in the supply chain. **Supply Chain Management**, 3(4), pp:187-192.
- Vickery, S., Calantone, R., Dröge, C., (1999). Supply chain flexibility: An empirical study. **Journal of Supply Chain Management**, 35(3), PP: 16-24.
- Vonderembse, M., Uppal, M., Huang, H., Wang G. & Dismukes P.(2006). Designing Supply Chain: Toward Theory Development. **International Journal of Production Economics**,.100(2), pp: 223- 238.
- Womack, P., Jones, T. & Roos, D.(1990). **The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production.** New York:
- Wu Z., Choi Y. & Rungtusanatham J. (2010). Supplier–Supplier Relationships in Buyer–Supplier–Supplier Triads: Implications for Supplier Performance. **Journal of Operations Management**, 28, pp:115–123.
- Wu, F., Yeniyurt, S. Kim, D. & Cavusgil, T. (2006). The Impact of Information Technology on supply chain capabilities and firm performance: a resource-based view. **Industrial Marketing Management**, 35, pp:493-504.
- Yeung, L. (2008). Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance. **Journal of Operations Management**. 26, pp:490–502.
- Yinan, Q. (2006). **Supply Chain Strategies and Practice: An Exploratory Study.** The Chinese University of Hong Kong, ProQuest LLC.
- Yu M., Ting C. & Chen C. (2010). Evaluating the Cross-Efficiency of Information Sharing in Supply Chains. **Expert Systems with Applications**, 37, pp:2891–2897.
- Zahra, S. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. **Academy of Management Review**, 27(2), pp:213-40.
- Zhou H., Benton C. (2007). Supply Chain Practice and Information Sharing. **Journal of Operations Management**, 25, pp:1348–1365.

الملاحق

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

ملحق (1) أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د عبد الباري دره	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د محمد عبد العال النعيمي	احصاء ومعلومات	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د نجم العزاوي	ادارة اعمال	جامعة البترا
4	د. محمد مفضي الكساسبة	ادارة اعمال	جامعة عمان العربية
5	د. صباح علي اغا	ادارة اعمال	جامعة البترا
6	د. سامر عيد الدحيات	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
7	د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
8	د. نضال الصالحي	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

السلام عليكم و رحمة اللة و بركاته

المدير/ة المحترم
تحية طيبة وبعد،،،

ممارسات سلسلة التزويد و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التزويد
دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية

لقد تم تصميم هذه الاستبانة لمعرفة أراء واتجاهات المديرين وممارساتهم تجاه سلسلة التزويد وقياس مدى تأثير هذه الممارسات في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التزويد. ويتوقع أن لا يستغرق إكمال تعبئة هذه الاستتبانة أكثر من عشر دقائق إلى خمسة عشر دقيقة، ولا حاجة لكتابة اسمك أو عنوانك . كما أنه لا يوجد داعي للتفكير كثيراً حول إجابة الأسئلة حيث إنه لا توجد اجابة خاطئة أو صحيحة ، فقط أجب حسب ما يتبادر إلى تفكيرك أولاً . وتؤكد الباحثة أن المعلومات التي ستزودونها بها ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط . لذا يرجى عند إكمال تعبئة الاستمارة إعادتها إلى قسم الموارد البشرية في الشركة أو تسليمها إلى الباحثة.

المشرف

استاذ ادارة الاعمال المشارك

الدكتور كامل محمد حواجرة.

الباحثة

نهلى بعارة

جامعة الشرق الاوسط –الاردن

0777799665

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يهدف هذا القسم الى تقديم معلومات عامة عن الموظف ، الرجاء وضع اشارة (✓) امام رمز الاجابة المناسبة :

1- الجنس :		**ذكر**		**انثى**

2- العمر :		**20-29 سنة**	**30-39 سنة**		**40-49 سنة**		**50 سنة فأكثر**

3- مدة الخبرة :		**أقل من 5 سنوات**		**من 5-10 سنوات**		**أكثر من 10 سنوات**

4- المؤهل العلمي:		**دبلوم فما دون**		**بكالوريوس**		**دراسات عليا**

5- المركز الوظيفي:		**مدير عام**
		مدير تخطيط
		مدير انتاج
		مدير مشتريات
		مدير الإمداد والتزويد

الجزء الثاني :ممارسات ادارة سلسلة التزويد ودورها في الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التزويد

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على اثر ممارسات ادارة سلسلة التزويد ودورها في الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الاردنية، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حسب درجة موافقتك على كل منها ، بحيث تأخذ القيمة (5) موافق بشدة، و القيمة (4) موافق، والقيمة(3) محايد، والقيمة (2) غير موافق، والقيمة (1) غير موافق بشدة . من فضلك ضع اشارة (☑) امام العبارة التي تشير الى درجة الموافقة التي تعبر عن اتجاهك عن كل عبارة منها :

القسم الأول: ممارسات سلسلة التزويد

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى ممارسات سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية ، الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك .

العبـــــارات	درجة الموافقة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
شراكة المزود الاستراتيجية					
1. تمثل الجودة معيارنا الأول في اختيار الموردين.					
2. نعالج المشكلات المتعلقة بسلسلة التزويد بشكل منتظم بالاشتراك مع موردينا.					
3. نساعد موردينا لتحسين جودة منتجاتهم .					
4. نقوم بتنفيذ برامج تحسين مستمرة لسلسلة التزويد لموردينا الرئيسيين.					
5. **نشرك موردينا الرئيسيين في الخطط والأنشطة وتحديد الأهداف المتعلقة بعملياتنا الانتاجية**					
6. نشرك موردينا الرئيسيين في عمليات تطوير منتجاتنا الجديدة .					
علاقات العملاء					
7. تستجيب الشركة لعملائها بشكل مستمر .					
8. تقوم الشركة بقياس وتقييم مستوى رضا العملاء باستمرار .					
9. تعمل الشركة على تحديد التوقعات المستقبلية لعملائها .					
10. تشجع الشركة عملائها على طلب المساعدة منها.					
11. تقوم الشركة بتقييم مستوى علاقتها مع عملائها بصورة مستمرة .					
مستوى مستوى التشارك في المعلومات					
12. تخبر الشركة شركاءها الاستراتيجيين باحتياجاتها المتغيرة مسبقاً .					
13. تتشارك الشركة وشركاءها المعلومات الملائمة لعملياتها الانتاجية بصورة مستمرة					
14. يحرص شركاء الشركة على تزويدها بكامل المعلومات التي تؤثر في أعمالها.					
15. تتشارك الشركة مع شركائها المعرفة الخاصة بعمليات الشركة الرئيسية.					
16. تتشارك الشركة مع شركائها المعلومات المتعلقة بالتخطيط .					
17. نحرص الشركة وشركاؤنا على تزويد بعضهم البعض بالمعلومات المتعلقة بالتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها.					

القسم الثالث : الميزة التنافسية

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الاردنية الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك.

العبـــــارات	درجة الموافقة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكلفة					
18. سعر المنتج النهائي لشركتنا منخفضا مقارنة مع المنافسين.					
19. معدل كلفة الوحدة الإنتاجية الواحدة منخفضا مقارنة مع معدل كلفة الصناعة التي نعمل بها.					
20. كلفة الوحدات التالفة والمعيبة منخفضة مقارنة مع معدل كلفة الصناعة التي نعمل بها .					
21. كلفة شراء آلات ومعدات جديدة منخفضة مقارنة مع معدل كلفتها في الصناعة التي نعمل بها.					
22. نسبة تكلفة المواد الأولية إلى إجمالي التكاليف منخفضة مقارنة مع معدل نسبتها في الصناعة التي نعمل بها.					
الجودة					
23. لدى الشركة القدرة على المنافسة على أساس الجودة .					
24. تحرص الشركة على مطابقة منتجاتنا لمتطلبات الأداء التي يطلبها الزبائن					
25. عدد شكاوى زبائننا المرتبطة بالجودة منخفضة مقارنة مع معدل شكاوي الصناعة التي نعمل بها .					
26. معدل الوحدات التالفة منخفضة مقارنة مع معدل الصناعة التي نعمل بها .					
27. تحقق الشركة مستوى جودة مرتفع يصعب تحقيقه من قبل المنافسين .					
التوصيل					
28. تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحددة لطلبيات لزبائن .					
29. تمتلك الشركة القدرة الأفضل على تقليل الزمن المستغرق لتطوير المنتجات .					
30. تمتلك الشركة القدرة الأفضل لتقليل الوقت اللازم لحصول الزبون على المنتج .					
31. تمتلك الشركة القدرة الأفضل في تقديم منتجات حسب طلب الزبائن .					

القسم الرابع: مرونة سلسلة التزويد

يهدف هذا القسم إلى قياس مرونة سلسلة التزويد في شركات الصناعات الغذائية الاردنية .الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك .

العبـــــارات	درجة الموافقة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مرونة نظم العمليات الانتاجية					
32. تعتبر مرونة نظم عمليات الشركة سريعة الاستجابة للتغييرات في حجم المنتج المطلوب من العملاء.					
33. تعتبر مرونة نظم عمليات الشركة سريعة الاستجابة للتغييرات في مزيج المنتج المطلوب من العملاء.					
34. تستجيب نظم عمليات الشركة بشكل فعال وسريع لأوامر العملاء في حالة الطوارئ					
35. تعيد نظم عمليات الشركة بسرعة ترتيب المعدات الإنتاجية لمعالجة التغييرات في طلبيات العملاء .					
36. تعمل نظم عمليات الشركة بسرعة على احلال الافراد في المواقع الضرورية لمعالجة التغييرات في طلبيات العملاء .					
37. تغير نظم عمليات الشركة بسرعة العمليات التصنيعية لمعالجة التغييرات في طلبيات العملاء.					
38. تضبط نظم عمليات الشركة الطاقة التشغيلية لمواجهة التغييرات في طلبيات العملاء .					
مرونة العمليات اللوجستية					
39. يستجيب نظام النقل والتزويد في الشركة بسرعة للتغير غير المتوقع في طلبيات العملاء .					
40. يضبط نظام النقل والتزويد في الشركة بسرعة الطاقة التخزينية لمعالجة التغييرات في طلبيات العملاء .					
41. ينوع نظام النقل والتزويد في الشركة بسرعة في شركات النقل لمعالجة التغييرات في طلبيات العملاء .					
42. يستوعب نظام النقل والتزويد في الشركة بسرعة لطلبيات العملاء الخاصة أو غير الروتينية في الطلب.					
43. يسلم نظام النقل والتزويد في الشركة بفعالية الطلبيات الطارئة .					
مرونة شبكات المزودين					
44. يتوفر لدى موردينا الرئيسيين قدرة للتعامل مع التغيير في حجم انتاجنا في وقت قصير نسبيا .					
45. يتوفر لدى موردينا الرئيسيين قدرة للتعامل مع التغيير في مزيج منتجاتنا في وقت قصير نسبيا .					
46. يتوفر لدى موردينا الرئيسيين قدرة لتلبية طلبياتنا بفاعلية مستمرة .					
47. يتوفر لدى موردينا الرئيسيين القدرة لتوفير الخدمات اللوجستية المطلوبة منا بشكل سريع .					
48. يتوفر لدى موردينا الرئيسيين قدرة متميزة لتسليمنا طلبياتنا في الوقت المحدد منا .					
49. يتوفر لدى موردينا الرئيسيين فعالية عالية في تلبية الطلبيات الطارئة منا بسرعة					